Psychologia strachu i iluzja racjonalności: mechanizmy decyzji o wojnie w ujęciu Gadiego Heimanna

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję Gadiego Heimanna, który kwestionuje obraz polityka jako czysto racjonalnego kalkulatora. Autor wskazuje, że procesy decyzyjne przywódców są nierozerwalnie związane z biologią i neurobiologią strachu, gdzie reakcje ciała migdałowatego często wyprzedzają świadomą analizę strategiczną. Tekst opisuje zjawisko „fabryki lęku", w której wyobrażone zagrożenie generuje realne reakcje, utwierdzając decydentów w błędnych przekonaniach. Całość osadza psychologię jednostki w kontekście teorii stosunków międzynarodowych i Hobbesowskiej wizji anarchii, gdzie brak nadrzędnego arbitra sprawia, że prewencja staje się bardziej kusząca niż zaufanie. To studium nad napięciem między instynktownym mechanizmem obronnym a chłodną kalkulacją polityczną w sytuacjach kryzysowych.

The article analyzes the concept of Gadi Heiman, who questions the image of the politician as a purely rational calculator. The author points out that leaders' decision-making processes are inextricably linked to the biology and neurobiology of fear, where reactions of the amygdala often precede conscious strategic analysis. The text describes the phenomenon of the "fear factory," in which an imagined threat generates real reactions, confirming decision-makers in their erroneous beliefs. The whole is set within the context of international relations theory and the Hobbesian vision of anarchy, where the lack of a supreme arbiter makes prevention more tempting than trust. This is a study on the tension between instinctive defense mechanisms and cold political calculation in crisis situations.

Czy decyzje o wybuchu wojen są wynikiem chłodnej kalkulacji strategicznej, czy raczej produktem biologicznych i psychologicznych mechanizmów lęku? Niniejszy artykuł

podważa mit „racjonalnego aktora” w polityce międzynarodowej, dowodząc, że u podstaw tragicznych konfliktów leży splot emocji, które zniekształcają percepcję rzeczywistości. Autor analizuje, jak strach przed utratą statusu lub bezpieczeństwa uruchamia tzw. dylemat bezpieczeństwa – spiralę zbrojeń, w której działania defensywne są odczytywane jako agresja. Kluczową tezą jest twierdzenie, że przywódcy nie podejmują decyzji w próżni intelektualnej, lecz przez filtr emocjonalny: strach definiuje zagrożenie, a mechanizm „pobożnego życzenia” (wishful thinking) pozwala racjonalizować ryzykowny hazard jako jedyną drogę ratunku. Na przykładach Niemiec z 1914 i 1917 roku oraz Japonii z 1941 roku tekst pokazuje, jak inteligencja i zaawansowana analityka mogą zostać zaprzęgnięte do legitymizowania błędnych decyzji, gdy status quo zostanie uznany za nieakceptowalną stratę. To studium nad tym, jak lęk produkuje wrogów, a nadzieja maskuje katastrofę.

SŁOWA KLUCZOWE

psychologia strachu | iluzja racjonalności | dylemat bezpieczeństwa | Gadi Heimann | anarchia międzynarodowa | wishful thinking | koszty utopione | prewencja strategiczna | fabryka lęku | neurobiologia strachu | procesy decyzyjne przywódców | równowaga sił | percepcja zagrożenia | mechanizmy obronne organizmu | analiza strategiczna

Emocje i ciało poprzedzają racjonalną decyzję

Emocje przeciw racjonalności? Strach, bezpieczeństwo i wojna jako tragedia. Zanim człowiek policzy, człowiek się boi. Historia polityczna ma tendencję do opisywania punktów zwrotnych w języku decyzji: prezydent zdecydował, rząd postanowił, sztab wydał rozkaz, parlament udzielił zgody, państwo odpowiedziało. Taka narracja jest wygodna, gdyż nadaje przeszłości strukturę, której sama chwila wyboru zazwyczaj nie posiada. Historyk z chaosu informacji, emocji, meldunków i presji politycznej tworzy później uporządkowany ciąg przyczyn i skutków. W gabinecie przywódcy sytuacja wygląda jednak inaczej. Tam przyszłość nie jest jeszcze historią i nie istnieje przypis objaśniający, która wiadomość jest prawdziwa. Nie wiadomo, czy przeciwnik blefuje, czy rozpoczyna operację wojskową; czy ustępstwo zatrzyma eskalację, czy ją zachęci; czy groźba odstraszy, czy sprowokuje. Decyzja rodzi się nie w laboratorium pewności, lecz w środowisku niepewności, a człowiek reagujący na tę niepewność wnosi do pokoju sytuacyjnego nie

tylko rozum, ale i ciało. Gadi Heimann rozpoczyna swoją rekonstrukcję decyzji o wojnie od zakwestionowania wyobrażenia, że aktor polityczny przypomina komputer obliczający prawdopodobieństwa. Szczególnie sugestywnie przywołuje reakcję George'a W. Busha na wiadomość o zamachach z 11 września 2001 roku. Rozszerzone oczy i błądzący wzrok nie są tam anegdotycznym ozdobnikiem biografii prezydenta, lecz skrótem całej teorii: zanim głowa państwa mogła zadać pytanie o odpowiedź militarną, sojusze czy strategiczne konsekwencje ataku, jego organizm zdążył już rozpoznać sytuację jako zagrożenie. Tak postawiony problem odpowiada konstrukcji całej książki Heimanna.

Emocje i anarchia jako fundamenty niepewności strategicznej

Pierwsza część publikacji poświęcona jest strachowi, natomiast kolejne studia analizują między innymi drogę Niemiec do I wojny światowej oraz Izraela do wojny sześciodniowej. Wydawca streszcza główny zamysł książki jako próbę wykazania, że emocje mogą zarówno wspomagać, jak i zniekształcać osąd przywódców. Nie oznacza to jednak, że biologia „podejmuje decyzję" za polityka; byłoby to równie redukcjonistyczne, co twierdzenie, że polityk jest wyłącznie racjonalnym kalkulatorem. Argumentacja Heimanna jest subtelniejsza: proces poznawczy zachodzi w organizmie wyposażonym w mechanizmy obronne starsze niż państwo, dyplomacja czy teoria gier. Badania nad neurobiologią strachu od dawna wskazują na rolę ciała migdałowatego w wiązaniu bodźców z reakcjami obronnymi, a literatura przedmiotu dowodzi, że struktury odpowiedzialne za przetwarzanie emocji uczestniczą w wyborach znacznie bardziej złożonych niż proste odruchy ucieczki. Jest to istotne zastrzeżenie wobec potocznego podziału na sferę „emocjonalną" i „racjonalną": człowiek nie zdejmuje emocji przed wejściem do sali konferencyjnej tak, jak odkłada płaszcz do szatni.

W materiale Heimanna konflikt między wiedzą a reakcją ilustruje anegdota o Karolu Darwinie obserwującym kobrę za szybą. Rozum wie, że szkło oddziela go od zwierzęcia, lecz ciało cofa się w momencie ataku węża. Nie dzieje się tak dlatego, że Darwin zapomniał o barierze, lecz dlatego, że organizm dysponuje inną chronologią niż świadoma refleksja. W języku polityki tę prawidłowość można wyrazić prowokacyjnie: mapa sztabowa może być spokojna, ale patrzący na nią człowiek nie musi taki być. Między bodźcem a kalkulacją istnieje moment, w którym zagrożenie zyskuje znaczenie i zaczyna się polityka emocji. Strach ma moralnie dwuznaczną reputację: w kulturze heroicznej bywa postrzegany jako przeciwieństwo odwagi, a w technokratycznej jako zakłócenie racjonalności.

Ewolucyjnie jest on jednak przede wszystkim mechanizmem ochronnym. Organizm, który nie dostrzega drapieżnika, nie staje się bardziej racjonalny – staje się pokarmem. Dlatego właściwe pytanie nie brzmi, czy przywódca powinien się bać, lecz czego się boi, dlaczego właśnie tego, jak silnie i na podstawie jakich przesłanek. Strach może być trafnym sygnałem niebezpieczeństwa, ale może również żywić się wyobrażeniem zagrożenia, które dopiero w wyniku reakcji przestraszonego aktora stanie się realne. Autor nazywa to „fabryką lęku": wytworzona narracja o zagrożeniu wywołuje rzeczywistą reakcję, która następnie jest traktowana jako dowód prawdziwości pierwotnej narracji.

W tym punkcie psychologia jednostki styka się z teorią stosunków międzynarodowych. Heimann odwołuje się do Hobbesa nie dlatego, że siedemnastowieczny filozof posługiwał się językiem neuronauki, lecz ponieważ wcześnie dostrzegł polityczną produktywność strachu. Hobbesowski stan natury to środowisko pozbawione nadrzędnego arbitra zdolnego rozstrzygać konflikty. Człowiek nie ma pewności, czy drugi człowiek uszanuje jego pokojowe zamiary, a w obliczu braku gwarancji bezpieczeństwa sam zamiar nie wystarcza. W takim świecie prewencja wydaje się rozsądniejsza niż zaufanie. Stanford Encyclopedia of Philosophy podkreśla ten element rozumowania: bez wspólnej władzy egzekwującej rozstrzygnięcia ludzie mogą racjonalnie uznać uderzenie wyprzedzające za instrument obrony. Strach jest u Hobbesa nie tylko słabością, ale jednym ze źródeł państwa. Ludzie zgadzają się podporządkować suwerenowi, gdyż alternatywą jest życie w permanentnym zagrożeniu. Heimann wskazuje na polityczny przewrót w tej konstrukcji: legitymizacja władzy przesuwa się z metafizyki ku funkcji ochronnej. Lewiatan ma przede wszystkim uwolnić człowieka od lęku przed gwałtowną śmiercią.

Można powiedzieć, że Hobbes sprzedaje ludziom ogromny polityczny kontrakt ubezpieczeniowy. Składką jest część wolności, świadczeniem – bezpieczeństwo. Problem polega na tym, że Lewiatan rozwiązuje ten problem tylko wewnątrz swoich granic. Państwo może ustanowić policję, sądy i reguły własności, ale samo pozostaje podmiotem suwerennym wobec innych państw. Nad nimi nie pojawia się automatycznie większy Lewiatan, więc Hobbesowska struktura lęku zostaje wypchnięta poziom wyżej.

Jednostka może zasnąć spokojniej dzięki ochronie państwa, lecz samo państwo nie posiada gwaranta, który bezwarunkowo zapewniłby jego przetrwanie. Anarchia międzynarodowa nie oznacza zatem chaosu, lecz brak nadrzędnego suwerena z niekwestionowanym monopolem na użycie siły wobec wszystkich państw. Źródło porównuje tę rzeczywistość do miasteczka Dzikiego Zachodu, gdzie mieszkańcy nie muszą przez cały czas do siebie strzelać, by rozumieć, dlaczego każdy woli mieć broń pod ręką. Anarchia nie jest synonimem wojny, lecz warunkiem strukturalnej niepewności. Państwo może mieć pokojowe zamiary, ale nie może zagwarantować, że zachowa je

jutro, ani całkowicie poznać intencji innych. Dzisiejszy sojusznik może zmienić rząd, doktrynę lub ocenę interesu, a nowa technologia może gwałtownie zmienić układ sił.

Dylemat bezpieczeństwa sprawia, że unikanie wojny prowadzi do wojny

Mobilizacja maskowana jako ćwiczenia może w rzeczywistości być przygotowaniem do ataku, a system polityczny w obliczu takiego zagrożenia może ulec załamaniu. Bezpieczeństwo państwa zależy bowiem nie tylko od tego, co inni robią, ale przede wszystkim od tego, co są w stanie zrobić. Tu właśnie rodzi się dylemat bezpieczeństwa – jedna z najważniejszych figur interpretacyjnych w analizach Heimanna.

Załóżmy, że Państwo A zwiększa swoje zdolności militarne, ponieważ czuje się zagrożone. Państwo B obserwuje nowe jednostki, rakiety czy umocnienia, lecz nie dysponuje narzędziem pozwalającym jednoznacznie odczytać intencje sąsiada. Skoro środki defensywne mogą jutro posłużyć do ofensywy, B decyduje się wzmocnić własną obronę. A, obserwując te działania, otrzymuje pozorne potwierdzenie swojego pierwotnego lęku: „Mieliśmy rację, oni się zbroją". Spiralę tę można napędzać w nieskończoność, nawet bez udziału pierwotnego agresora. Robert Jervis ujął ten mechanizm precyzyjnie: polityka zwiększająca bezpieczeństwo jednego państwa może jednocześnie zmniejszać bezpieczeństwo pozostałych, utrudniając realizację nawet wspólnych interesów. Jest to klasyczna sekwencja: reakcja A, kontrreakcja B i późniejsze odczytanie tej kontrreakcji jako dowodu wrogości.

W tym ujęciu bezpieczeństwo może zachowywać się jak paradoksalne dobro: jednostronnie zwiększane, staje się zbiorowo coraz rzadsze.

Gdy każdy kupuje lepszy zamek do drzwi, nie dzieje się nic złego. Gdy jednak każde państwo nabywa potężniejsze działa tylko dlatego, że zrobił to sąsiad, narasta ogólna zdolność prowadzenia wojny – nawet jeśli pierwotnym celem wszystkich stron było jej uniknięcie. Państwa mogą zatem wejść w konflikt właśnie dlatego, że zbyt konsekwentnie próbowały go uniknąć. To jedna z najbardziej tragicznych konsekwencji analizy Heimanna: katastrofa nie wymaga złego charakteru uczestników. Wystarczy, że każdy rozsądnie boi się zagrożenia i próbuje zabezpieczyć się samodzielnie.

Tę logikę znano na długo przed powstaniem współczesnej teorii stosunków międzynarodowych. W interpretacji Heimanna Tukidydes staje się kronikarzem archetypicznego dylematu bezpieczeństwa. Rosnąca potęga Aten budzi w Sparcie lęk nie dlatego, że każdy nowy okręt musi

być przeznaczony do ataku, lecz dlatego, że zmiana proporcji sił przekształca przestrzeń przyszłych możliwości. Strach nie potrzebuje wtedy dowodu agresji; wystarczy mu świadomość, że dzisiejsza przewaga gospodarcza lub morska może jutro stać się przewagą strategiczną.

Wzrost potęgi Aten i strach Sparty stanowią jądro procesu, w którym wyobrażone zagrożenie wynikające ze zmiany równowagi sił uzyskuje realną moc sprawczą. Nie należy jednak upraszczać Tukidydesa do banalnej formuły „strach powoduje wojnę". Istotniejsze jest to, że strach zmienia znaczenie przypisywane cudzym działaniom.

Budowa murów może być obroną miasta albo przygotowaniem do niezależnej polityki mocarstwowej. Sojusz może być polisą ubezpieczeniową lub elementem okrążenia przeciwnika, a flota może chronić handel bądź umożliwiać projekcję siły. To samo działanie zyskuje zatem różne znaczenia w zależności od pamięci, oczekiwań i lęków obserwatora. Fortel Temistoklesa dotyczący odbudowy ateńskich murów jest znakomitą ilustracją takiego świata: Sparta może przedstawiać sprzeciw wobec umocnień jako troskę o wspólne bezpieczeństwo, podczas gdy Ateny odczytują go jako próbę utrzymania ich w trwałej słabości.

Strach jako filtr percepcji i motor dylematu bezpieczeństwa

Obie interpretacje mogą być wewnętrznie racjonalne, jednak problemem pozostaje ich wzajemna niezgodność. Prowadzi to do pierwszej istotnej korekty klasycznego modelu racjonalnego aktora: tragedia nie musi rozpoczynać się tam, gdzie kończy się racjonalność. Może ona wynikać z sytuacji, w której racjonalne działania poszczególnych uczestników składają się na zbiorowo nieracjonalny wynik. Hobbesowski człowiek uderzający pierwszy, by samemu nie zostać uderzonym, nie musi być szaleńcem, podobnie jak państwo odpowiadające na zbrojenia przeciwnika nie musi być kierowane przez fanatyka. Teoria Jervisa pokazuje, że problem może mieć charakter systemowy: każdy zachowuje się rozsądnie wobec bodźców, które sam współtworzy. Wojna bywa zatem tragedią, a nie wyłącznie zbrodnią lub błędem technicznym. Heimann dodaje do strukturalnej teorii element, którego czysty realizm często nie potrafi w pełni uchwycić: człowiek nie reaguje jedynie na rozkład potencjałów, lecz na jego wyobrażenie.

Między liczbą czołgów przeciwnika a decyzją polityczną znajduje się psychologia. Dowódca widzi te same zdjęcia satelitarne co jego analityk, ale interpretuje je przez pryzmat doświadczenia wcześniejszej zdrady, przekonań o naturze przeciwnika, pamięci klęski lub reputacji, której broni. Struktura wytwarza niepewność, ale dopiero umysł nadaje niepewności opowieść. W materiale

Heimanna anarchia i emocje nie są zatem konkurencyjnymi wyjaśnieniami. Anarchia stanowi strukturę produkującą warunki dla strachu, a strach jest psychologicznym mechanizmem przekładającym te warunki na działanie polityczne. Autor ujmuje tę zależność bezpośrednio, wskazując, że emocje pozornie subiektywne mogą wynikać z obiektywnych właściwości systemu, takich jak brak nadrzędnej władzy i dylemat bezpieczeństwa.

Współczesna literatura dotycząca emocji w polityce zagranicznej wzmacnia ten punkt. Podział na rozum i emocję jest coraz częściej traktowany nie jako opis procesów decyzyjnych, lecz jako sztuczna dychotomia. Badania nad konfliktami politycznymi wskazują, że strach stanowi ukryty komponent dylematu bezpieczeństwa; emocje mogą zarówno zwiększać ryzyko błędnej interpretacji, jak i przekazywać informacje o intencjach. Podobnie analiza wpływu strachu na tworzenie norm międzynarodowych pokazuje, że oddziałuje on na percepcję ryzyka i sposób definiowania problemu, zanim zostanie on przełożony na formalną politykę.

Nie chodzi zatem o zamianę realizmu na psychologię. Chodzi o uzupełnienie mapy sił mapą percepcji. Pozwala to lepiej zrozumieć, dlaczego szczególnie niebezpiecznym terminem w polityce międzynarodowej jest „prewencja". Jeżeli zagrożenie już się zmaterializowało, obrona odpowiada na fakt. Prewencja natomiast odpowiada na przyszłość, która musi zostać wcześniej wyobrażona. Im bardziej hipotetyczne jest nadchodzące niebezpieczeństwo, tym większą rolę odgrywają prawdopodobieństwa, analogie, pamięć i strach.

Państwo może wówczas podjąć działania, aby zapobiec wojnie, która bez tych działań nigdy by nie nastąpiła. Przeciwnik może zareagować na prewencję, potwierdzając ex post prognozę, która wcześniej była tylko jedną z możliwości. Tak powstaje przewrotna forma samospełniającej się przepowiedni: strach przed wrogiem pomaga stworzyć wroga, którego następnie przedstawia się jako dowód, że lęk był od początku uzasadniony. Nie oznacza to oczywiście, że zagrożenia są wyłącznie konstrukcjami psychicznymi – taka interpretacja byłaby równie naiwna, co wiara w całkowitą racjonalność decydentów. Państwa rzeczywiście prowadzą agresywne wojny i łamią traktaty. Strachu nie można po prostu „usunąć" z polityki, a rozwiązaniem nie jest psychologiczny pacyfizm zakładający dobre intencje wszystkich aktorów. Perspektywa Heimanna wymaga czegoś trudniejszego: odróżnienia strachu informacyjnego od strachu autowzmacniającego się. Pierwszy ostrzega przed rozpoznanym zagrożeniem, drugi zaś organizuje informacje tak, aby wszystko stawało się potwierdzeniem niebezpieczeństwa. Różnica ta będzie miała zasadnicze znaczenie w dwóch następnych studiach przypadku.

W przypadku Niemiec przed 1914 rokiem zobaczymy państwo, którego położenie i lęk przed przyszłością produkują przekonanie, że czas działa przeciwko niemu. W przypadku Izraela przed

czerwcem 1967 roku zmierzymy się z trudniejszym problemem: strach może doprowadzić do decyzji o użyciu siły, która z perspektywy rezultatu okaże się strategicznie skuteczna.

Heimann nie pozwala uciec do wygodnego moralitetu, w którym emocja oznacza błąd, a chłód rozsądek. Stawia pytanie bardziej wymagające: kiedy strach widzi niebezpieczeństwo trafniej od spokojnej kalkulacji, a kiedy sam zaczyna produkować rzeczywistość, której się obawia? Strach może uratować człowieka przed drapieżnikiem i państwo przed napaścią, ale może również skłonić dwa państwa pragnące przetrwania do stworzenia warunków, w których to przetrwanie staje się mniej pewne.

Dlatego pierwszej części teorii Heimanna nie należy czytać jako pochwały emocjonalności ani aktu oskarżenia przeciwko niej. Jest ona raczej ostrzeżeniem przed fałszywą antropologią polityki. Nie istnieje strateg siedzący poza własnym ciałem, przywódca oglądający zagrożenie z punktu Archimedesa ani państwo, którego polityka powstaje wyłącznie z sumowania zasobów i liczenia dywizji. Zanim człowiek policzy, człowiek się boi. A kiedy zaczyna liczyć, strach bywa już ukryty w liczbach.

Wzrost potęgi jako źródło lęku sąsiadów

Dopiero z tej perspektywy można wejść do laboratorium, w którym teoria Heimanna nabiera historycznej ostrości. Mowa o „kompleksie niemieckim” – systemie Bismarcka i niepokoju wywołanym narodzinami potęgi w centrum Europy, a także o procesie, w którym państwo stworzone dzięki niezwykłej dyscyplinie strategicznej stopniowo zaczęło mylić demonstrację siły z produkcją bezpieczeństwa. To właśnie kompleks niemiecki pokazuje moment, w którym bezpieczeństwo zaczyna produkować wojnę.

Dylemat bezpieczeństwa nie może być jedynie eleganckim pojęciem teorii stosunków międzynarodowych; potrzebuje historii, w której można obserwować jego działanie niemal krok po kroku. W interpretacji Gadiego Heimanna takim laboratorium stają się Niemcy w latach między zjednoczeniem w 1871 roku a katastrofą lata 1914 roku. Nie oznacza to, że cały proces prowadzący do I wojny światowej można sprowadzić do jednej emocji, jednego państwa czy pojedynczego błędu. Geneza tego konfliktu należy do najbardziej spornych problemów historiografii XX wieku i pozostaje przedmiotem konkurencyjnych interpretacji dotyczących odpowiedzialności Niemiec, Austro-Węgier, Rosji, Francji i Serbii oraz dynamiki systemu sojuszy. Współczesna literatura nie pozwala traktować tezy o wojnie prewencyjnej jako bezdyskusyjnego i wyłącznego wyjaśnienia roku 1914; spór dotyczy przede wszystkim tego, czy motywacja prewencyjna była jedynie jednym z

czynników obecnych w niemieckiej elicie, czy też czynnikiem decydującym. Heimann proponuje jednak coś innego niż sąd nad konkretnym sprawcą.

Interesuje go mechanizm, w którym wzrost potęgi rodzi strach otoczenia, reakcja na ten strach wzmacnia podejrzliwość, a kolejne próby odzyskania bezpieczeństwa przyspieszają dokładnie ten proces, przed którym państwo próbuje się uchronić. Punktem wyjścia jest rok 1871.

Zjednoczenie Niemiec oznaczało jakościową zmianę europejskiej struktury sił. W centrum kontynentu pojawiło się państwo łączące znaczny potencjał demograficzny, szybką industrializację, sprawną administrację i armię cieszącą się prestiżem zwycięstw nad Austrią oraz Francją. Heimann określa tę transformację obrazowo jako geopolityczne trzęsienie ziemi: miejsce politycznie rozdrobnionej przestrzeni niemieckiej zajęło mocarstwo zdolne samą swoją obecnością zmienić rachunek bezpieczeństwa sąsiadów. W tym kontekście teoria strachu Heimanna osiąga szczególną precyzję. Państwo nie musi podjąć żadnych agresywnych działań, aby stać się źródłem lęku – wystarczy, że zyskało zdolność do zrobienia więcej niż wcześniej. Jest to kluczowa różnica między intencją a zdolnością, której politycy często nie potrafią lub nie mogą ignorować. Intencję można zadeklarować, ale zdolność można zmierzyć.

Berlin mógł zapewniać Paryżowi, Petersburgowi czy Londynowi o pokojowych zamiarach, jednak sąsiedzi obserwowali przyrost ludności, produkcję stali, sieć kolejową, liczebność armii i położenie geograficzne nowego imperium. Państwa stojące przed takim dylematem zachowują się jak człowiek spotykający nocą uzbrojonego nieznajomego: zapewnienie „nie zamierzam cię skrzywdzić” ma znaczenie, ale nie usuwa faktu istnienia broni. W systemie pozbawionym nadrzędnego gwaranta bezpieczeństwa racjonalne staje się pytanie nie tylko o to, czego drugi aktor chce dzisiaj, ale czego będzie zdolny dokonać jutro.

Bismarck i zarządzanie lękiem mocarstw

Bismarck staje się dla Heimanna postacią niezwykle interesującą. Jego największym osiągnięciem po 1871 roku nie było już zdobywanie terytoriów, lecz zarządzanie konsekwencjami wcześniejszych zwycięstw. Paradoks sukcesu polegał bowiem na tym, że każde kolejne niemieckie zwycięstwo mogło zwiększać potęgę Rzeszy, a równocześnie zmniejszać jej bezpieczeństwo, zachęcając inne mocarstwa do tworzenia koalicji. Bismarck rozumiał, że Niemcy muszą jawić się jako mocarstwo "nasycone", zainteresowane utrzymaniem status quo, by jednocześnie zapobiegać powstaniu sojuszu zdolnego do prowadzenia wojny na dwóch frontach. Po stworzeniu imperium żelazny kanclerz musiał zatem zrobić rzecz dla zdobywcy najtrudniejszą: przekonać świat, że dalszych zdobyczy nie chce.

Tę logikę najlepiej widać w bismarckowskim systemie relacji z Austro-Węgrami i Rosją. Sojusz z Wiedniem wzmacniał Niemcy, ale mógł wypchnąć Petersburg ku Francji. Porozumienie z Rosją zmniejszało ryzyko wojny dwufrontowej, lecz musiało być godzone z rywalizacją rosyjsko-austriacką na Bałkanach. Tajny traktat reasekuracyjny z 1887 roku przewidywał w określonych okolicznościach życzliwą neutralność obu stron; jego zasadniczą funkcją było utrzymanie Rosji poza potencjalną koalicją francuską przeciwko Rzeszy. Bismarck usiłował w ten sposób połączyć sojusz z Austro-Węgrami z zabezpieczeniem stosunków rosyjsko-niemieckich i ograniczeniem ryzyka wojny na dwóch frontach. Bismarck nie usuwał anarchii systemu, lecz próbował nią administrować. Jego polityka przypominała skomplikowaną konstrukcję podpór ustawionych pod budynkiem, którego architekt wie, że każda z nich wywiera nacisk na pozostałe.

W źródłach pojawia się formuła mówiąca, że w europejskim układzie pięciu mocarstw Niemcy powinny znajdować się po stronie trzech. Nie chodziło o matematyczną elegancję dla niej samej, lecz o uniemożliwienie takiego ułożenia elementów systemu, w którym Francja znalazłaby partnerów wystarczająco silnych, by odwrócić skutki lat 1870 i 1871. Bismarck liczył nie tylko dywizje. Liczył cudze lęki. Tym ważniejszy jest problem Bałkanów. W materiale Heimanna bismarckowska niechęć do podejmowania ryzyka na europejskich peryferiach zostaje potraktowana jako przykład strategicznej dyscypliny. Lokalny konflikt bałkański nie powinien automatycznie stawać się konfliktem egzystencjalnym Niemiec. Za tą zasadą kryje się głębsza intuicja: wielkie mocarstwo powinno odróżniać interes od prestiżu, a stratę lokalną od zagrożenia własnego istnienia. Jeśli każda kwestia zostanie uznana za sprawdzian wiarygodności, każda staje się potencjalnym casus belli. Państwo, które wszędzie widzi swoją reputację, w końcu wszędzie widzi również przeciwnika.

System Bismarcka miał jednak swoje słabości; nie był automatem produkującym pokój. Stanowił konstrukcję zależną od permanentnego manewrowania sprzecznymi interesami mocarstw, a tajność części zobowiązań dodatkowo komplikowała jego trwałość. Fakt, że traktat reasekuracyjny nie został przedłużony w 1890 roku, pokazuje, iż następcy Bismarcka postrzegali jego system jako zbyt złożony i potencjalnie sprzeczny z zobowiązaniami wobec Austro-Węgier, co mogło wciągnąć Niemcy w konflikty, których Berlin chciał uniknąć. Nie należy więc mitologizować kanclerza jako maga, który odnalazł wieczną formułę pokoju. Jego przewagą było raczej to, że rozumiał koszt psychologiczny niemieckiej potęgi i próbował go ograniczać. Po jego odejściu w 1890 roku nastąpiła zmiana nie tylko personalna, lecz percepcyjna.

Dylemat bezpieczeństwa i pułapka samospełniającej się przepowiedni

Nieodnowienie traktatu reasekuracyjnego z Rosją stało się momentem zwrotnym, uruchamiającym scenariusz, którego Bismarck tak bardzo chciał uniknąć: zbliżenie Rosji z Francją, sformalizowane sojuszem w 1894 roku. Dokumentacja historyczna potwierdza, że odrzucenie rosyjskiej propozycji przedłużenia porozumienia było kluczowym elementem procesu prowadzącego do tego układu. Dla niemieckiego aparatu bezpieczeństwa rozpoczęła się epoka, w której geograficzna możliwość wojny na dwóch frontach zaczęła przekształcać się w psychologiczną pewność okrążenia.

W tym miejscu rodzi się „kompleks niemiecki" w znaczeniu najbardziej interesującym dla Heimanna. Kompleks ten nie odnosi się jedynie do obiektywnego położenia między Francją a Rosją, lecz jest specyficznym sposobem interpretacji tej sytuacji. Niemcy zaczęli postrzegać relacje swoich sąsiadów jako sieć, której nadrzędnym celem jest ich skrępowanie. Każde zbliżenie innych mocarstw odczytywano jako dowód potwierdzający wcześniejszą hipotezę o okrążeniu. Wówczas uruchamia się mechanizm znany psychologii poznawczej: informacja nie służy już weryfikacji przekonania, lecz jego utwierdzeniu. Gdy świat staje się mapą spisku, nawet neutralne wydarzenie łatwo zamienia się w kolejną pinezkę na tablicy dowodów.

Przykładem tego procesu jest niemiecki program morski. W zamyśle budowa floty miała zwiększyć strategiczną swobodę Rzeszy i wymusić na Wielkiej Brytanii uznanie niemieckiej potęgi. W modelu czysto materialnym tok ten posiada pewną logikę: większa flota podnosi koszt potencjalnego konfliktu dla przeciwnika, co w teorii powinno wzmacniać odstraszanie. Jednak w świecie Heimanna pojawia się pytanie pomijane przez prostą arytmetykę potęgi: jak przeciwnik zinterpretuje budowę tej floty? Heimann wskazuje na efekt odwrotny do zamierzonego. Rozbudowa marynarki pod wodzą admirała Tirpitza nie skłoniła Londynu do bierności, lecz pogłębiła brytyjski lęk i przyspieszyła współpracę z Francją oraz Rosją. To modelowy dylemat bezpieczeństwa: niemieckie pancerniki w Berlinie uzasadniano potrzebą bezpieczeństwa, lecz w Londynie nie widziano w nich „bezpieczeństwa Niemiec", a jedynie niemieckie pancerniki.

Aktorzy mają uprzywilejowany dostęp do własnych intencji, ale nie do intencji przeciwnika. Własne zbrojenia łatwo uzasadniamy okolicznościami, cudze zaś – charakterem. My potrzebujemy armii, bo sytuacja jest trudna; oni budują ją, ponieważ są agresywni. Heimann określa tę asymetrię jako podstawowy błąd atrybucji: niemieckie elity postrzegały własne działania jako wymuszone przez środowisko, a analogiczne kroki przeciwników jako przejaw złej woli. Podobny mechanizm zadziałał podczas kryzysów marokańskich. Niemieckie próby testowania lub osłabiania współpracy Francji z Wielką Brytanią nie rozerwały więzi między tymi państwami, lecz paradoksalnie je

zacieśniły. W źródle Heimanna pojawia się w tym kontekście znakomita metafora ryby zaplątanej w sieć: im silniej szarpie się, aby odzyskać wolność, tym mocniej zaciska wokół siebie oczka. Jest to niemal podręcznikowa ilustracja samospełniającej się przepowiedni.

Niemcy obawiają się koalicji i podejmują działania, by ją rozbić; te z kolei potęgują lęk innych mocarstw, co przyspiesza tworzenie wspomnianego sojuszu. Berlin otrzymuje wówczas „dowód": mieliśmy rację, naprawdę nas otaczają. Formalnie stwierdzenie to może być prawdziwe, lecz przyczynowo jest niepełne, gdyż pomija własny udział w kreowaniu tego skutku. To szczególna tragedia strategiczna: sukces taktyczny może tu przyspieszać klęskę systemową. Państwo może wymusić ustępstwo, wygrać kryzys dyplomatyczny lub zademonstrować sprawność militarną, a jednocześnie pogorszyć swoje długoterminowe bezpieczeństwo. Politycy są na ten błąd szczególnie podatni, gdyż krótkoterminowy rezultat jest natychmiast widoczny i łatwy do zakomunikowania: można wskazać podpisany dokument, nowy okręt czy zdobyty przywilej. Znacznie trudniej dostrzec konferencję sztabową w obcej stolicy, na której po kryzysie ktoś po raz pierwszy dochodzi do wniosku, że należy przygotować plan wojny przeciwko nam.

Potęga ma bilans jawny. Strach, który produkuje, pozostaje długo poza bilansem. W okresie wilhelmińskim następuje kolejna zmiana istotna z perspektywy psychologii Heimanna: polityka zaczyna operować estetyką potęgi. Miejsce ostrożnego komunikatu o „nasyceniu" zajmuje język prestiżu, floty, kolonii i należnego Niemcom „miejsca pod słońcem". Wilhelm II jawi się jako polityk chętnie demonstrujący siłę i posługujący się agresywną retoryką, która nie zawsze odpowiadała rzeczywistej gotowości do ponoszenia kosztów konfliktu. W takim świecie słowo przestaje być tylko opisem siły – samo zaczyna zmieniać strukturę bezpieczeństwa.

Pułapka wiarygodności i logika wojny prewencyjnej

Groźba posiada niezwykłą właściwość: może być skuteczna, nawet gdy mówiący nie zamierza jej spełnić, ale może też wywołać reakcję, której nie przewidział. Przeciwnik nie ma bowiem obowiązku zakładać, że militarystyczna retoryka to jedynie teatr wystawiany na potrzeby własnej opinii publicznej; musi brać pod uwagę, że za słowami stoi realna intencja. Jeśli zatem przywódca wielokrotnie zapowiada gotowość do użycia siły, a jednocześnie uspokaja swój gabinet, twierdząc, że to tylko retoryka, stawia drugą stronę przed nierozwiązywalnym problemem poznawczym: czy ufać prywatnemu umiarkowaniu, którego nie widzi, czy publicznym groźbom, które słyszy?

Strategia odstraszania opiera się na wiarygodności. Polityka permanentnej hiperboli produkuje natomiast wiarygodność przypadkową – przeciwnik może potraktować poważnie właśnie tę groźbę, którą autor uznał za teatr. W niemieckim myśleniu strategicznym coraz większego znaczenia

nabiera w tym momencie czas; to punkt, w którym dylemat bezpieczeństwa przechodzi w logikę wojny prewencyjnej. Wojna ta nie jest odpowiedzią na atak, który już się rozpoczął, lecz próbą uniknięcia przyszłego układu sił, ocenianego jako mniej korzystny. Jej formułę można sprowadzić do brutalnej maksymy: jeżeli jutro będzie gorzej, dzisiaj może stać się ostatnim racjonalnym momentem na katastrofę. Jack Levy opisuje tę logikę jako "better-now-than-later": aktor obawia się negatywnej zmiany relatywnej potęgi i zaczyna postrzegać wojnę dziś jako mniejsze ryzyko niż słabość jutro.

W przypadku Niemiec głównym symbolem tej przyszłości była Rosja. Rozbudowa rosyjskiej infrastruktury kolejowej, modernizacja armii oraz francuskie wsparcie finansowe sprawiły, że w oczach części niemieckich elit wojskowych zmieniła się wartość czasu. Materiał Heimanna szczególnie mocno eksponuje przekonanie, że szybsza mobilizacja rosyjska może w przyszłości zniweczyć szansę na szybkie pokonanie Francji przed przerzuceniem głównych sił na wschód. Zewnętrzne źródła potwierdzają kluczową rolę kolei w przedwojennym planowaniu. Brytyjskie National Archives wskazują, że rozwój europejskich sieci kolejowych był integralną częścią planów mobilizacyjnych, a rzeczywista szybkość rosyjskiej mobilizacji w 1914 roku okazała się większa, niż zakładały niemieckie przewidywania. Nie oznacza to jednak, że plan Schlieffena był mechanicznym zegarem nastawionym od lat na sierpień 1914 roku – taka wizja zbyt upraszcza proces powstawania i modyfikacji niemieckich planów operacyjnych. Z perspektywy Heimanna istotne jest coś innego: struktura planowania zaczęła ograniczać przestrzeń politycznego wyboru.

Badania nad niemieckim planowaniem przed 1914 rokiem wskazują, że po rezygnacji w 1913 roku z wariantu dużego rozwinięcia wyłącznie na wschodzie, plany te coraz silniej wiązały konflikt z Rosją z koniecznością wcześniejszego uderzenia na zachód. Kierownictwo polityczne zaakceptowało tym samym system planowania, który w obliczu kryzysu znacząco usztywniał dostępne alternatywy. To fascynujące odwrócenie relacji między strategią a polityką: plan przygotowany jako narzędzie polityki może ostatecznie zacząć mówić polityce, co jeszcze wolno jej zrobić. W tym miejscu psychologia Heimanna spotyka się z instytucją.

Strach przebrany w język konieczności technicznej

Strach nie musi objawiać się krzykiem ani paniką; może zostać wpisany w rozkład jazdy. Jeśli wojskowi przyjmą, że sukces zależy od mobilizacji przeprowadzonej w określonej kolejności i tempie, każda godzina dyplomatycznych negocjacji zaczyna być postrzegana jako utrata strategicznej przewagi. Dyplomata powie: „dajmy rozmowom jeszcze dwa dni”, na co sztabowiec odpowie: „za dwa dni układ wojskowy będzie gorszy”. W ten sposób możliwość kompromisu

przestaje być oceniana jedynie przez pryzmat treści politycznej, a zaczyna zależeć od zegara mobilizacji. Technika nie zastępuje emocji – ona pozwala im przemówić językiem konieczności.

Helmuth von Moltke Młodszy odgrywa w tej historii szczególną rolę. Badania nad niemieckimi przygotowaniami wojskowymi wskazują, że przed 1914 rokiem w kręgach armii wielokrotnie pojawiał się postulat wojny prewencyjnej, a Moltke należał do tych, którzy coraz silniej obawiali się wzrostu rosyjskiej potęgi. Nie chodzi tu o redukcję całej polityki Niemiec do jednej postaci, lecz o charakter samej argumentacji: przyszłość zostaje przedstawiona jako krzywa opadających możliwości. Im dłużej czekamy, tym słabsi będziemy. Gdy takie przekonanie zakorzeni się dostatecznie głęboko, pokój może zacząć wyglądać nie jak brak wojny, ale jak mechanizm codziennego pogarszania przyszłej pozycji. Tak dochodzimy do lata 1914 roku.

Zamach w Sarajewie nie stworzył napięć, lecz uruchomił kryzys w świecie już nimi nasyconym. Austria-Węgry postrzegały Serbię przez pryzmat lęku przed erozją imperium. Rosja interpretowała swoją rolę poprzez prestiż mocarstwowy i relacje z Bałkanami. Francja była związana zobowiązaniami wobec Rosji, Wielka Brytania mierzyła się z własnymi problemami bezpieczeństwa, a niemieckie elity funkcjonowały w cieniu strachu przed okrążeniem i pogorszeniem relatywnej pozycji strategicznej. Współczesne opracowania podkreślają, że poczucie zagrożenia nie było domeną wyłącznie Niemiec; podobne mechanizmy działały w kilku europejskich stolicach. Heimann wybiera Niemcy jako szczególnie czytelne studium strachu, a nie jako magiczny klucz zwalniający badacza z analizy pozostałych aktorów. To rozróżnienie pozwala uniknąć łatwego determinizmu – Europa nie „musiała” rozpocząć wojny tylko dlatego, że Niemcy się zjednoczyły, Rosja budowała koleje, a Francja zawarła sojusz.

Determinizm to wygoda historyka znającego zakończenie. Ludzie lipca 1914 roku wciąż dokonywali wyborów, jednak czynili to w przestrzeni już zdeformowanej przez oczekiwania. Jeśli przeciwnik jest postrzegany jako nieuchronny agresor, kompromis łatwo staje się appeasementem. Jeśli sojusznik jawi się jako ostatnia zapora przed okrążeniem, jego utrata nabiera wymiaru egzystencjalnego. Jeśli czas pracuje na korzyść wroga, zwłoka zaczyna wyglądać jak kapitulacja. Racjonalność nadal działa, lecz operuje wewnątrz scenariusza, którego parametry zostały wcześniej ustalone przez strach.

Szczególnie celne jest źródłowe określenie niemieckiej sytuacji jako pętli sprzężenia zwrotnego. Niemcy obawiają się izolacji, więc demonstrują siłę. Demonstracja potęguje lęk otoczenia, co z kolei prowadzi do zacieśnienia współpracy między mocarstwami. Niemcy odczytują tę współpracę jako potwierdzenie swojej izolacji i odpowiadają kolejną demonstracją. W języku teorii systemów jest to dodatnie sprzężenie zwrotne: każda reakcja wzmacnia bodziec wywołujący następną. W psychologii mówimy o samopotwierdzającym się przekonaniu. W języku tragedii brzmi ono jeszcze prościej:

bohater uciekając przed losem, wykonuje dokładnie te ruchy, dzięki którym los może go dogonić. W tym sensie „kompleks niemiecki” nie jest jedynie historią błędnej polityki zagranicznej, lecz historią pomieszania dwóch kategorii: siły i bezpieczeństwa. Bismarck rozumiał, że nie są one synonimami.

Pułapka racjonalności instrumentalnej w służbie strachu

Państwo może być silniejsze militarnie, a jednocześnie mniej bezpieczne politycznie. Może posiadać więcej okrętów i więcej przeciwników; dysponować doskonalszym planem mobilizacji przy mniejszej swobodzie negocjacyjnej. Może mieć większą armię i równocześnie silniej wierzyć, że musi jej użyć, zanim będzie za późno. Dlatego równanie „więcej siły = więcej bezpieczeństwa” jest w systemie międzynarodowym jednym z najbardziej niebezpiecznych uproszczeń.

Heimannowska lektura roku 1914 podważa również inny mit racjonalności: przekonanie, że decyzja emocjonalna musi być chaotyczna. Niemieckie przygotowania nie były chaotyczne – przeciwnie, cechował je niezwykły porządek. Koleje miały rozkłady, jednostki miejsca koncentracji, sztaby mapy, a dowódcy scenariusze działań. Problem polegał na tym, że wysoka racjonalność instrumentalna może zostać wykorzystana do realizacji strategii opartej na błędnej interpretacji politycznej. Można perfekcyjnie dążyć do złego celu. Można optymalnie rozwiązać źle zdefiniowany problem. Można z chirurgiczną precyzją wykonać plan, którego najbardziej niebezpieczne założenie przyjęto wiele lat wcześniej i przestało być kwestionowane.

Tu pojawia się pomost do modelu wieloheurystycznego, który powróci później w pełnym rozwinięciu. Zanim polityk porówna wszystkie możliwe rozwiązania, część z nich może zostać mentalnie odrzucona jako „nierealistyczna”. Jeżeli elity uznają, że Rosja nieuchronnie stanie się silniejsza, okrążenie będzie się pogłębiać, Austro-Węgier nie wolno stracić, a mobilizacja przeciwnika odbiera pole manewru, opcja „czekajmy i negocjujmy” przestaje być traktowana jako równoprawna alternatywa. Nie przegrywa ona w analizie kosztów i korzyści – zostaje odrzucona jeszcze przed jej rozpoczęciem. Racjonalny aktor otrzymuje wtedy do porównania wyłącznie warianty, które przeszły wcześniejszy filtr strachu.

Dramatycznym symbolem końca tej epoki stały się słowa Edwarda Greya o gasnących lampach Europy. Ich autentyczność i kontekst są dobrze udokumentowane: 3 sierpnia 1914 roku brytyjski minister spraw zagranicznych, obserwując światła z okna Foreign Office, miał powiedzieć, że gasną one w całej Europie i że jego pokolenie nie zobaczy ich ponownie zapalonych. Materiał Heimanna nadaje temu obrazowi znaczenie szersze niż elegijne.

Strach jako sygnał realnego zagrożenia

W konstrukcji źródła jest to moment, w którym wcześniejsza "fizyka" równowagi sił przegrywa z "biologią" strachu: system stworzony po to, by odstraszać od wojny, wygenerował sytuację, w której państwa bały się braku udziału w konflikcie bardziej niż samej wojny.

Tu ujawnia się najważniejsza lekcja niemieckiego studium przypadku. Państwa nie zawsze prowadzą ryzykowną politykę dlatego, że czują się potężne. Czasami robią to z przekonania, że są słabsze, niż wyglądają z zewnątrz. Niemcy przed 1914 rokiem jawili się sąsiadom jako rosnący gigant, podczas gdy część niemieckich elit postrzegała własne państwo jako mocarstwo, którego czas przewagi właśnie dobiega końca. Te dwie percepcje współistniały.

Przeciwnicy bali się rosnącej siły Niemiec; Niemcy zaś bali się przyszłej potęgi przeciwników. Każdy z nich patrzył na wykresy i widział spadek własnego bezpieczeństwa. Niebezpieczne mocarstwo nie zawsze jest tym, które wierzy w swoją jutrzejszą dominację. Bywa nim państwo przekonane, że dzisiaj jest ostatnim dniem, w którym może jeszcze wygrać. Na tym tle staje się jasne, dlaczego kolejny przypadek analizowany przez Heimanna jest tak istotny.

Izrael przed wojną sześciodniową również mierzył się z presją czasu, demografią, mobilizacją przeciwników i własną podatnością geograficzną. Ponownie pojawił się strach przed przyszłością i pytanie o uderzenie wyprzedzające. Tym razem jednak wynik krótkoterminowy był zupełnie inny. Niemiecki przykład pokazuje, jak lęk buduje katastrofę. Przypadek Izraela z 1967 roku zmusza nas do trudniejszej odpowiedzi: co zrobić z teorią emocjonalnego zniekształcenia wtedy, gdy przestraszony decydent trafnie rozpoznaje niebezpieczeństwo, a podjęty pod wpływem lęku hazard kończy się spektakularnym zwycięstwem? Izrael 1967: kiedy strach widzi więcej niż spokój.

Historia prowadząca ku wojnie sześciodniowej jest dla teorii Gadiego Heimanna znacznie trudniejszym testem, ponieważ odmawia nam wygody prostego morału. Występują tu te same elementy: lęk, brak głębi strategicznej, presja czasu i wizja klęski prowadząca do uderzenia wyprzedzającego. Jednak 5 czerwca 1967 roku decyzja podjęta pod ogromną presją emocjonalną przyniosła Izraelowi zwycięstwo. Jeśli zatem emocje mają być źródłem błędu, pojawia się niewygodne pytanie: co zrobić z przypadkiem, w którym przestraszony przywódca działa skuteczniej niż polityk spokojnie oczekujący na rozwój wydarzeń?

Heimann nie rozwiązuje tego problemu poprzez banalną rehabilitację strachu. Jego argument jest bardziej wymagający: emocja nie musi być fałszywym komunikatem. Strach wyewoluował, by trafnie informować organizm o zagrożeniu. Kto każdą gałąź bierze za węża, traci energię; kto żadnego węża nie uznaje za węża, może stracić życie. Problem racjonalności nie polega więc na

eliminacji lęku, lecz na jego kalibracji. Trzeba ustalić, kiedy jest on nadmierną projekcją, kiedy prawidłową odpowiedzią na zagrożenie, a kiedy mieszaniną obu tych zjawisk. Izrael roku 1967 stanowi przypadek graniczny – strukturalne podstawy lęku były realne, lecz interpretacja ich znaczenia pozostawała przedmiotem sporu. Książka przedstawia egzystencjalny strach jako jedną z kluczowych zmiennych prowadzących do uderzeń wyprzedzających w 1956 i 1967 roku, a Heimann szuka źródeł tego lęku znacznie wcześniej niż w maju 1967 roku.

Kumulacja lęku i mechanizm fabryki strachu

Wojna lat 1948–1949 ustanowiła podstawowy kod bezpieczeństwa młodego państwa. Izrael przetrwał próbę militarną, lecz porozumienia rozejmowe nie rozwiązały konfliktu politycznego. W książce doświadczenie pierwszej wojny jawi się jako fundament trwałego poczucia egzystencjalnej niepewności, którą potęgowała przewaga demograficzna państw arabskich oraz ich retoryka zapowiadająca kolejne starcie. Szczególne znaczenie zyskał egipsko-czechosłowacki kontrakt zbrojeniowy z 1955 roku, który w izraelskiej percepcji radykalnie zmienił regionalny bilans sił. Strach nie pojawił się więc w maju 1967 roku jak nagła choroba psychiki politycznej; był on kumulowany przez niemal dwie dekady.

To rozróżnienie jest kluczowe dla analizy emocji zbiorowych. Człowiek przestraszony nagłym hałasem reaguje na pojedynczy bodziec, państwo natomiast może reagować na impuls przefiltrowany przez historię. Każde nowe wydarzenie zostaje odczytane przez pryzmat istniejącej pamięci zagrożenia. Wojna 1948 roku stała się dowodem, że zagrożenie egzystencjalne nie jest abstrakcją, kryzys sueski z 1956 roku utrwalił znaczenie Synaju i Cieśnin Tiran, a kolejne starcia graniczne dostarczały nowych sygnałów. W takim środowisku nawet zdarzenie o charakterze ograniczonym może dla decydenta wpisywać się w szerszą narrację: „to już widzieliśmy; wiemy, dokąd prowadzi ten proces”.

Tutaj pojawia się pierwsza istotna różnica między Niemcami 1914 a Izraelem 1967. Niemiecka elita bała się przede wszystkim przyszłej transformacji układu sił: Rosji, która dopiero miała stać się groźniejsza, i okrążenia, które w przyszłości miało ograniczyć niemiecką przewagę. Izrael w maju 1967 roku obserwował natomiast serię działań zachodzących w czasie rzeczywistym. 13 maja Związek Radziecki przekazał Egiptowi i Syrii informację o rzekomej koncentracji izraelskich wojsk przy granicy syryjskiej. Informacja była fałszywa.

Dokumenty amerykańskie z epoki potwierdzają, że Moskwa ostrzegała państwa arabskie przed izraelskimi przygotowaniami do akcji przeciwko Syrii, choć Waszyngton nie przesądzał jednoznacznie, czy była to świadoma prowokacja, czy błędna ocena wywiadowcza. Heimann

traktuje ten raport jako bezpośredni impuls kryzysu majowego. To kluczowy moment dla koncepcji fabryki strachu: fałszywa informacja może wyprodukować całkowicie prawdziwe konsekwencje. Nieistniejąca koncentracja wojsk izraelskich doprowadziła do ruchów armii egipskiej, te z kolei wywołały alarm w Izraelu, co wpłynęło na dalszą mobilizację. Kolejne działania nadawały pierwotnemu błędowi coraz większą materialność. Informacja była fałszywa, lecz czołgi i samoloty przesuwane wskutek jej przyjęcia były już realne. W polityce międzynarodowej prawda ma zatem niebezpiecznego konkurenta: przekonanie uznane za prawdziwe może zacząć produkować fakty, których wcześniej nie było.

Geografia i czas jako katalizatory strachu

Naser zdecydował się skierować siły egipskie na Synaj, a 16 maja dowództwo Egiptu zażądało wycofania oddziałów United Nations Emergency Force z pozycji przygranicznych. Dokumentacja ONZ potwierdza, że żądanie to objęło również strategicznie ważny rejon Szarm el-Szejk; sekretarz generalny uznał wówczas, że misja oparta na zgodzie państwa gospodarza nie może pozostawać na egipskim terytorium wbrew jego woli. Nie była to zatem prosta historia o sekretarzu generalnym, który – jak głosi późniejsza popularna narracja – jednym podpisem "oddał Synaj Naserowi". UNEF działały na podstawie zgody Egiptu i jej cofnięcie postawiło ONZ przed strukturalnym ograniczeniem właściwym operacjom pokojowym. Dla Izraela subtelność prawna miała jednak mniejsze znaczenie niż konsekwencja strategiczna.

Bufor istniejący od kryzysu sueskiego przestał funkcjonować. Wkrótce potem Naser ogłosił zamknięcie Cieśnin Tiran dla izraelskiej żeglugi. Amerykańskie dokumenty dyplomatyczne z epoki potwierdzają, że administracja Lyndona Johnsona uznała ten krok za gwałtowne pogorszenie sytuacji i rozpoczęła poszukiwania międzynarodowego sposobu przywrócenia swobody żeglugi. W izraelskiej pamięci politycznej znaczenie tego wydarzenia potęgowało doświadczenie roku 1956. To, co przez dekadę wydawało się elementem nowego status quo, zostało odwrócone w ciągu kilku dni.

W tym miejscu należy uważać na język. Stwierdzenie, że Izrael "bał się", nie oznacza, iż jego przywódcy byli przekonani o nieuchronnej klęsce militarnej. Dokumenty amerykańskie wskazują wręcz na coś przeciwnego: na początku czerwca analizy przedstawiane administracji Johnsona przewidywały, że Izrael w wojnie z Egiptem prawdopodobnie szybko uzyska przewagę w powietrzu i będzie zdolny wyprzeć siły egipskie z Synaju, nawet przy założeniu znaczących własnych strat.

Jest to istotny kontrapunkt wobec narracji o egzystencjalnej panice. Strach i oczekiwana przewaga wojskowa mogą współistnieć. Państwo może wierzyć w zwycięstwo w przyszłej wojnie, a jednocześnie obawiać się kosztów pierwszego uderzenia przeciwnika: zniszczenia infrastruktury,

strat ludności, utraty strategicznych pozycji czy sytuacji, w której kilka frontów zostanie uruchomionych równocześnie.

Geografia zajmuje w analizie Heimanna miejsce niemal psychologicznej zmiennej. Izrael nie posiadał głębi strategicznej charakterystycznej dla wielkich państw kontynentalnych. W przypadku Związku Radzieckiego czy Stanów Zjednoczonych utrata kilkudziesięciu kilometrów przestrzeni nie musiała oznaczać naruszenia rdzenia państwa; dla Izraela możliwość przełamania frontu i przecięcia kraju miała zupełnie inny wymiar. Heimann bezpośrednio łączy brak głębi geostrategicznej z intensywnością lęku oraz presją na podjęcie działania wyprzedzającego. To przykład pokazujący, że emocje nie unoszą się ponad geografią; geografia może je systematycznie produkować.

W małym państwie problem mobilizacji wygląda inaczej niż w mocarstwie z ogromną armią zawodową. Izrael opierał znaczną część swoich zdolności na rezerwistach, których długotrwałe utrzymywanie pod bronią oznaczało wyłączenie wielu ludzi z życia gospodarczego. Heimann wskazuje ten koszt jako jeden z czynników sprawiających, że czas zaczął działać przeciwko Izraelowi. Analogiczną ocenę znajdujemy w dokumentacji amerykańskiej: 1 czerwca współpracownicy Johnsona zwracali uwagę na rosnące ekonomiczne koszty czasu dla Izraela, a 2 czerwca do Białego Domu dotarła izraelska argumentacja, że dalsze oczekiwanie podnosi zarówno koszt militarny, jak i ekonomiczny potencjalnej wojny. Powraca mechanizm poznany w analizie Niemiec: czas nie jest neutralnym tłem decyzji, lecz może stać się argumentem za wojną. Różnica polega na podstawie tego przekonania – w 1914 roku niemiecki lęk dotyczył przede wszystkim przewidywanej transformacji rosyjskiego potencjału.

Koszty polityczne i lęk przed utratą statusu jako katalizatory wojny

W 1967 roku izraelskie koszty mobilizacji rosły z każdym dniem, a siły egipskie rzeczywiście stacjonowały na Synaju. Nie oznacza to jednak, że wojna była nieunikniona. Oznacza natomiast, że każdy kolejny dzień miał konkretną cenę; dyplomacja musiała rywalizować nie z abstrakcyjną niecierpliwością, lecz z realnym kosztem utrzymania państwa w stanie alarmowym. Sytuacja polityczna Izraela w ostatnim tygodniu maja pokazuje, że strach nie musi prowadzić bezpośrednio do agresji. Premier Lewi Eszkol i minister spraw zagranicznych Abba Eban przez pewien czas szukali wyjścia dyplomatycznego. Administracja Johnsona również próbowała kupować czas, organizując międzynarodową inicjatywę na rzecz swobody żeglugi przez Cieśniny Tiran. Prezydent

przekazał Ebanowi formułę, która przeszła do historii kryzysu: Izrael "nie będzie sam", chyba że sam zdecyduje się działać w pojedynkę.

Nie było to zielone światło do wojny, lecz raczej ostrzeżenie, że Waszyngton nie chce zostać automatycznie wciągnięty w konflikt rozpoczęty przez Izrael. W materiale Heimanna etap ten przedstawiono jako okres narastającego napięcia wewnątrz izraelskiego społeczeństwa i klasy politycznej. Niepewność Eszkola, presja opozycji i wojska, utworzenie rządu jedności narodowej oraz wejście Moszego Dayana do gabinetu jako ministra obrony są interpretowane jako przesunięcie ciężaru w stronę decyzji militarnej. Z perspektywy modelu wieloheurystycznego, który zostanie rozwinięty później, jest to moment szczególnie interesujący: koszty polityczne dalszego oczekiwania rosły równolegle z kosztami strategicznymi. Alternatywa "nie działać jeszcze" stawała się coraz trudniejsza do utrzymania nie tylko militarnie, ale i politycznie.

W tym miejscu należy osadzić misję szefa Mossadu Meira Amita w Waszyngtonie. Heimann interpretuje jego rozmowy jako dostarczenie Izraelowi czegoś w rodzaju "migającego żółtego światła": nie formalnego pozwolenia, lecz przekonania, że Stany Zjednoczone nie zdołają szybko rozwiązać problemu cieśnin i że samodzielna akcja Izraela nie musi oznaczać całkowitego zerwania z Waszyngtonem. Dokumentacja amerykańska potwierdza spotkanie Amita z sekretarzem obrony Robertem McNamarą 1 czerwca i pokazuje, jak szef wywiadu przedstawiał kryzys jako element znacznie szerszego zagrożenia strategicznego. Sam termin "żółte światło" należy traktować jako późniejszą interpretację sygnału politycznego, a nie formalną zgodę na wojnę. To zastrzeżenie jest istotne, gdyż kryzysy międzynarodowe są pełne wieloznaczności. „Nie popieramy waszego ataku” to nie to samo, co „będziemy wam aktywnie przeszkadzać”. „Nie możemy zapewnić rozwiązania” nie oznacza „macie zgodę na użycie siły”. Przywódca pod presją musi jednak przełożyć takie komunikaty na działanie. Teoria emocji Heimanna sugeruje, że właśnie w tych szarych strefach pragnienia i lęki zniekształcają interpretację. Kto chce poczekać, znajdzie w niejednoznacznym sygnale argument za zwłoką. Kto jest przekonany, że czas się kończy, usłyszy w tych samych słowach brak rzeczywistego weta.

Uderzająca jest symetria lęków izraelskich i egipskich. Heimann nie kreśli obrazu Nasera jako zimnego agresora realizującego gotowy plan zniszczenia Izraela. Egipski prezydent również znajdował się w systemie nacisków. Syria oczekiwała od niego działania, stawką był jego panarabski prestiż, a doniesienia o rzekomych izraelskich przygotowaniach do uderzenia potęgowały presję na demonstrację solidarności. Amerykańskie dokumenty z 17 maja wskazują właśnie na wagę syryjskich alarmów oraz obawę Nasera przed utratą twarzy, jeśli ponownie nie wesprze arabskiego sojusznika. Strach przed zagrożeniem militarnym mieszał się więc ze strachem przed politycznym upokorzeniem. Jest to moment typowo Heimannowski: bezpieczeństwo fizyczne i bezpieczeństwo

statusowe okazują się niemal nierozłączne. Państwa bronią nie tylko granic, ale i wiarygodności, honoru, reputacji oraz obrazu własnej przydatności.

Naser nie musiał wierzyć w atak następnego dnia, by czuć przymus działania. Wystarczyło przekonanie, że bezczynność zniszczy jego pozycję lidera świata arabskiego. W polityce międzynarodowej istnieją zatem straty, których nie widać na mapie, ale które mogą przesuwać dywizje równie skutecznie jak utrata terytorium.

Dodatkowym czynnikiem jest kwestia nuklearna. Książka przedstawia izraelski ośrodek w Dimonie jako element egipskiego rachunku czasu; sugeruje, że perspektywa uzyskania przez Izrael broni jądrowej utwierdzała Nasera w przekonaniu, iż przyszła równowaga strategiczna będzie dla Egiptu mniej korzystna. Wątek ten wymaga ostrożności, gdyż wpływ programu nuklearnego na decyzje egipskie pozostaje przedmiotem sporów historycznych. Dla naszej argumentacji kluczowy jest jednak sam mechanizm: podobnie jak Niemcy bały się Rosji przyszłości, tak aktor bliskowschodni mógł uwzględniać nie tylko obecny bilans sił, lecz także bilans, który dopiero mógł powstać. Pod koniec maja w źródłach pojawia się niezwykły wątek: możliwość egipskiego uderzenia wyprzedzającego. Według notatki marszałek Abdel Hakim Amer przygotowywał plan ataku, który ostatecznie odrzucił Naser. Epizodu tego nie należy jednak traktować jako prostego dowodu na to, że izraelska ofensywa z 5 czerwca „wyprzedziła pewną egipską agresję” – książka tego nie wykazuje.

Strach jako polityczny wzmacniacz ryzyka

Sytuacja ta pokazuje, że kryzys osiągnął stadium, w którym obie strony rozważały logikę pierwszego ciosu. W efekcie każda z nich mogła postrzegać zwłokę jako zwiększenie ryzyka, że zostanie uprzedzona przez przeciwnika. W takim systemie uderzenie wyprzedzające zaczyna być racjonalizowane właśnie jako sposób uniknięcia ataku ze strony drugiej strony.

Jest to najczystsza postać dylematu bezpieczeństwa. Im większą korzyść daje ofensywa temu, kto uderzy pierwszy, tym słabiej pokojowe intencje stabilizują system. Nawet jeśli oba państwa wolałyby uniknąć wojny, każde może dojść do wniosku, że najgorszym rozwiązaniem byłoby pozwolić drugiemu rozpocząć ją na własnych warunkach. Kiedy obie strony wierzą, że pierwszy strzał daje przewagę, powstrzymanie się od strzału zaczyna wyglądać jak strategiczna nieodpowiedzialność. To punkt, w którym emocje spotykają się z techniką wojskową.

4 czerwca izraelski gabinet podjął decyzję o rozpoczęciu działań. Następnego ranka nastąpiło uderzenie, którego głównym celem było uzyskanie przewagi powietrznej poprzez zniszczenie egipskiego lotnictwa na ziemi. Operacja Moked okazała się decydującym sukcesem pierwszych

godzin wojny; egipska armia na Synaju została pozbawiona skutecznej osłony powietrznej. Amerykańskie dokumenty wywiadowcze z 5 czerwca potwierdzały, że inicjatywa należała do Izraela, a wcześniejsze analizy wskazywały, iż szybkie zdobycie panowania w powietrzu stanowiło centralny element izraelskiego planowania. W ciągu sześciu dni wynik militarny całkowicie zmienił układ sił w regionie.

Izrael opanował Synaj i Strefę Gazy w wojnie z Egiptem, Zachodni Brzeg wraz ze Wschodnią Jerozolimą w starciu z Jordanią oraz Wzgórza Golan w konflikcie z Syrią. Zwycięstwo było tak gwałtowne, że łatwo mogło stworzyć retrospektywną iluzję oczywistości: skoro Izrael wygrał tak szybko, jego wcześniejszy strach musiał być przesadzony. Jest to jednak przykład błędu wnioskowania z rezultatu. Decydenci 4 czerwca nie znali 10 czerwca. Sukces operacji pierwszego dnia nie był dla nich faktem historycznym, lecz przyszłym zdarzeniem obciążonym ryzykiem. Z drugiej strony sam fakt zwycięstwa nie dowodzi, że każda wcześniejsza ocena zagrożenia była prawidłowa. To drugi błąd retrospekcji: skuteczność działania nie potwierdza automatycznie trafności wszystkich przesłanek, na których zostało oparte. Hazard może się udać.

Pesymistyczna prognoza może doprowadzić do decyzji, której efekt okaże się korzystny, choć sama ocena była przesadzona. Analiza Heimanna zmusza do rozdzielenia trzech pytań, które polityczna narracja zwykle zlewa w jedno: czy zagrożenie było realne, czy sposób jego interpretacji był proporcjonalny oraz czy wybrana odpowiedź okazała się skuteczna. Odpowiedzi mogą być różne. W przypadku Izraela z 1967 roku pierwsze pytanie nie daje podstaw do odpowiedzi przeczącej. Koncentracja wojsk egipskich była realna. Wycofanie UNEF było realne. Zamknięcie Cieśnin Tiran było realne, podobnie jak pogłębianie współpracy wojskowej państw arabskich.

Jednocześnie amerykańskie analizy nie traktowały Izraela jako strony stojącej na krawędzi prawdopodobnej klęski. Przeciwnie – przewidywały dużą izraelską przewagę w potencjalnym konflikcie. Strach izraelski nie był więc czystą halucynacją, lecz nie był też prostym odbiciem obiektywnego prawdopodobieństwa militarnego unicestwienia.

W tym kontekście teoria emocji okazuje się bardziej użyteczna niż prosty podział na racjonalność i irracjonalność. Strach działał jako mechanizm zwiększający wagę negatywnego scenariusza. Przywódca może wiedzieć, że prawdopodobieństwo katastrofy jest niskie, lecz uznać, że sama skala potencjalnej straty czyni ją nieakceptowalną. Państwo o niewielkim terytorium i świeżej pamięci wojny egzystencjalnej reaguje na ryzyko unicestwienia inaczej niż imperium zdolne absorbować ogromne straty przestrzenne.

W teorii decyzji liczy się nie tylko prawdopodobieństwo, ale również wartość konsekwencji. Można powiedzieć, że strach pełni funkcję politycznego wzmacniacza ryzyka. Nie musi tworzyć zagrożenia

z niczego; może sprawić, że zagrożenie o określonym prawdopodobieństwie zostanie uznane za niedopuszczalne. To zasadnicza różnica.

Człowiek, który odmawia wejścia do samolotu, bo prawdopodobieństwo katastrofy nie wynosi zero, może być irracjonalny w codziennym rozumieniu ryzyka. Państwo jednak, dla którego przegrana oznacza utratę bytu, będzie miało znacznie niższy próg tolerancji dla prawdopodobieństwa klęski. Egzystencjalna stawka zmienia funkcję użyteczności.

Emocje jako filtr hierarchii priorytetów, a nie błąd kalkulacji

Wojna sześciodniowa staje się w ujęciu Heimanna nie argumentem za emocjonalnym przywództwem, lecz dowodem przeciwko prostemu utożsamianiu emocji z błędem. Strach potrafi bowiem pełnić funkcję informacyjną. Może wymusić uwzględnienie scenariusza, którego spokojny obserwator zewnętrzny nie traktuje wystarczająco poważnie, lub przyspieszyć decyzję w sytuacji, gdy faktycznie istnieje przewaga pierwszego ruchu. Może jednak również sprowokować działanie nadmierne i uruchomić długofalowe konsekwencje, których nie objął pierwotny rachunek. To, że decyzja militarna przyniosła zwycięstwo w sześć dni, nie oznacza przecież, że w tym samym czasie zakończyła się historia skutków tej decyzji.

Tu pojawia się ostatni, paradoksalny element izraelskiego przypadku, zapowiadający kolejną część wywodu. Heimann wskazuje, że spektakularny sukces 1967 roku sam stał się źródłem nowego błędu. Zwycięstwo zrodziło przekonanie o nieomylności własnego wywiadu, przewadze sił zbrojnych i zdolności kontrolowania każdego kryzysu. To, co w 1967 roku było skuteczną mobilizacją strachu, kilka lat później przeszło w jego przeciwieństwo: nadmierną pewność siebie i wishful thinking, które utrudniły właściwą interpretację sygnałów poprzedzających wojnę Jom Kippur. Emocje w ujęciu Heimanna układają się w cykl: Sukces wywołany lękiem może zabić lęk, który umożliwił sukces. Dlatego wojna sześciodniowa jest dla całej teorii przypadkiem niemal laboratoryjnie idealnym.

Pokazuje ona, że pytanie „emocje czy racjonalność?” zostało postawione błędnie. Izraelscy decydenci mogli odczuwać lęk i jednocześnie kalkulować; mogli właściwie dostrzegać konkretne zagrożenia, a zarazem wyolbrzymiać inne. Mogli działać pod presją emocji, a jednocześnie realizować niezwykle sprawny plan operacyjny. Emocja nie usunęła kalkulacji, lecz nadała jej hierarchię: wskazała, które ryzyko jest kluczowe, czego nie wolno stracić i jak długo można jeszcze czekać. W przypadku Niemiec strach mówił: „uderz teraz, ponieważ jutro będziesz słabszy”. W

przypadku Izraela: „nie pozwól przeciwnikowi zdecydować, kiedy rozpocznie się wojna”. Oba komunikaty mogą brzmieć racjonalnie. Jedno doprowadziło do strategicznej katastrofy, drugie do jednego z najbardziej spektakularnych zwycięstw militarnych XX wieku.

Nie świadczy to o bezużyteczności teorii Heimanna. Przeciwnie: pokazuje, dlaczego nie może ona być teorią prostego błędu. Emocje nie podpowiadają człowiekowi, jaka decyzja jest prawdziwa; mówią mu raczej, które pytanie wydaje się sprawą życia i śmierci.

Analiza Niemiec z 1914 roku i Izraela z 1967 pozwala nam porzucić naiwny obraz racjonalnego aktora z jeszcze większą pewnością. Nie dlatego, że historia dowiodła przewagi instynktu nad rozumem, lecz czegoś znacznie trudniejszego: ten sam strach może generować zarówno fatalny hazard, jak i skuteczne ostrzeżenie. Aby zrozumieć, dlaczego przywódca wybiera jedną możliwość spośród wielu, trzeba zejść poziom głębiej i zapytać, jak umysł konstruuje oczekiwaną użyteczność, prawdopodobieństwo, stratę i sukces. Na scenę wchodzi zatem Racjonalny Aktor – elegancki bohater teorii gier i ekonomii, którego Heimann nie tyle usuwa z polityki, ile pozbawia korony, pokazując, że zanim ten rozpocznie rachunek, ktoś inny zdążył już zdecydować, co właściwie należy policzyć. Racjonalny aktor schodzi z piedestału.

Łatwo byłoby tutaj wykonać intelektualny skrót i ogłosić zwycięstwo emocji nad rozumem, lecz byłby to wniosek tak samo powierzchowny, jak stanowisko, przeciwko któremu występuje Gadi Heimann. Przywódcy obu państw liczyli, porównywali, analizowali i oceniali prawdopodobieństwa reakcji przeciwników. Niemieccy sztabowcy nie zastąpili map astrologią, a izraelscy dowódcy nie przygotowali Operacji Moked w stanie zbiorowego transu.

Ograniczona racjonalność zastępuje idealną kalkulację

Problem tkwi jednak głębiej. Człowiek może prowadzić bardzo racjonalne rozumowanie wewnątrz świata, który wcześniej skonstruował częściowo nieracjonalnie. Dlatego przed dalszą analizą optymizmu i wishful thinking należy oddać sprawiedliwość przeciwnikowi Heimanna: modelowi racjonalnego aktora. Model ten jest uwodzicielski przede wszystkim ze względu na swoją klarowność.

Decydent posiada cele, rozpoznaje dostępne alternatywy, przewiduje ich konsekwencje, przypisuje im koszty i prawdopodobieństwa, a następnie wybiera opcję zapewniającą najwyższą oczekiwaną użyteczność. Państwo może w takim ujęciu dążyć do bezpieczeństwa, wzrostu potęgi, zachowania terytorium, dobrobytu albo prestiżu; nie jest istotne, czy obserwator podziela te wartości. Kluczowe jest to, czy aktor dobiera środki konsekwentnie do własnych celów. Właśnie tak Heimann

rekonstruuje rdzeń Rational Actor Model: podmiot określa cele, ocenia warianty i wybiera rozwiązanie maksymalizujące użyteczność poprzez zestawienie prawdopodobnych korzyści z kosztami.

Taka konstrukcja ma ogromną zaletę analityczną, gdyż pozwala zredukować instytucjonalny chaos do modelu, który można badać. Zamiast śledzić setki urzędników, generałów, ministrów, wywiadowców i parlamentarzystów, badacz mówi: „Francja zdecydowała", „Niemcy uznały", „Stany Zjednoczone wybrały". Państwo zostaje potraktowane jak jeden aktor dysponujący preferencjami. Uproszczenie nie jest samo w sobie błędem – każda teoria upraszcza rzeczywistość. Mapa, która odwzorowywałaby każdy kamień, przestałaby być mapą.

Problem zaczyna się dopiero wtedy, gdy model analityczny zostaje pomylony z psychologicznym opisem człowieka. Tu rozpoczyna się właściwa krytyka Heimanna. Nie twierdzi on, że ludzie nie kalkulują, lecz że nie robią tego w warunkach, które zakłada idealny model kalkulacji. Nie posiadają kompletnego katalogu alternatyw, nie znają wszystkich konsekwencji, nie dysponują obiektywnymi prawdopodobieństwami i nie mają nieograniczonego czasu. Heimann wskazuje na trzy podstawowe ograniczenia: niepełność informacji, konieczność posługiwania się skrótami poznawczymi oraz skłonność do preferowania informacji zgodnych z wcześniejszymi przekonaniami.

Człowiek nie jest więc kalkulatorem, który czasem popełnia drobny błąd rachunkowy. Jest organizmem, który musi podejmować decyzje szybciej, niż jest zdolny zbadać cały świat. Na długo przed współczesną psychologią decyzji Herbert Simon zakwestionował wizję pełnej optymalizacji, proponując model zachowania uwzględniający konieczne uproszczenia procesu wyboru. Jego klasyczny artykuł A Behavioral Model of Rational Choice z 1955 roku stał się jednym z fundamentów tego, co później określono mianem ograniczonej racjonalności.

Znaczenie tej korekty trudno przecenić. Decydent nie musi szukać rozwiązania najlepszego spośród wszystkich możliwych, jeżeli sam nie zna wszystkich dostępnych opcji. W praktyce często poszukuje rozwiązania wystarczającego, rozpoznawalnego, politycznie wykonalnego i dostępnego w czasie, którym dysponuje. Państwo znajdujące się w kryzysie nie może bowiem zatrzymać zegara historii i zamówić jeszcze jednej analizy. Wywiad przekazuje raporty o różnej wiarygodności; część informacji jest świadomie fałszowana przez przeciwnika, inne są nieaktualne w chwili dotarcia do centrum decyzyjnego, a kolejne okazują się wzajemnie sprzeczne.

Analityk wojskowy może oceniać sytuację inaczej niż dyplomata, minister finansów inaczej niż szef sztabu, a przywódca dodatkowo wie, że za kilkanaście godzin będzie musiał wytłumaczyć swoją decyzję społeczeństwu. Pełna informacja jest w takich warunkach nie tyle trudno dostępna, ile

logicznie niemożliwa, ponieważ znaczna część danych dotyczy przyszłych reakcji aktorów, którzy sami jeszcze nie zdecydowali, co zrobią.

Dlatego heurystyki nie powinny być utożsamiane ze zwykłą głupotą. Są skrótami poznawczymi umożliwiającymi działanie w sytuacji zbyt złożonej dla pełnej kalkulacji. Tversky i Kahneman w klasycznym badaniu z 1974 roku opisali między innymi heurystykę reprezentatywności, dostępności oraz zakotwiczenia. Podkreślali zarazem ich paradoksalną właściwość: są ekonomiczne i często użyteczne, lecz mogą prowadzić do regularnych, przewidywalnych zniekształceń oceny.

Heimann przenosi tę intuicję do świata bezpieczeństwa międzynarodowego, gdzie pomyłka nie oznacza źle wybranego produktu czy nietrafnej inwestycji, ale może oznaczać mobilizację armii. Heurystyka dostępności szczególnie dobrze tłumaczy polityczne znaczenie pamięci. Jeżeli pewien scenariusz jest łatwo przywoływany, dramatyczny i emocjonalnie żywy, może wydawać się bardziej prawdopodobny, niż wskazywałyby chłodne statystyki.

Dla polityka po Monachium każde ustępstwo może pachnieć Monachium. Dla społeczeństwa po Pearl Harbor każde ostrzeżenie o niespodziewanym ataku może brzmieć bardziej wiarygodnie. Dla państwa, które niedawno przeżyło wojnę egzystencjalną, kolejna mobilizacja przeciwnika nie jest anonimowym wydarzeniem strategicznym – zostaje natychmiast połączona z przeżyciem wcześniejszego zagrożenia. Heurystyka jest wówczas nie tylko technicznym skrótem umysłu; staje się pomostem między historią a decyzją.

Podobnie działa reprezentatywność. Przywódca nie jest w stanie przeanalizować od podstaw każdego przeciwnika, dlatego dopasowuje go do istniejących kategorii. Ten polityk „przypomina Hitlera”, tamten kryzys „wygląda jak Wietnam”, ta sekwencja wydarzeń „jest kolejnym Afganistanem”. Analogia może zwiększać inteligencję polityczną, ponieważ pozwala korzystać z doświadczenia, ale może ją również zniszczyć, jeżeli podobieństwo powierzchowne zostanie pomylone ze strukturalnym. Raz nadana etykieta zaczyna porządkować informacje: jeżeli przeciwnik został sklasyfikowany jako agresor, jego kompromis może zostać uznany za taktyczne oszustwo; jeżeli zaś jako aktor racjonalny – sygnały fanatyzmu mogą być odrzucane jako retoryka. Umysł nie tylko otrzymuje informacje o świecie.

Błąd potwierdzenia i asymetria strat w decyzjach strategicznych

Najpierw wybiera szufladę, do której będzie wkładał fakty. Jeszcze bardziej niebezpieczny jest błąd potwierdzenia. Analiza Heimanna podkreśla tendencję decydentów do uprzywilejowania danych

zgodnych z wcześniejszą wizją rzeczywistości przy jednoczesnym odsuwaniu sygnałów sprzecznych. Nie chodzi tukoniecznie o świadome fałszowanie raportów; mechanizm ten bywa subtelniejszy. Informacja zgodna z oczekiwaniem „ma sens", więc zostaje łatwiej przyjęta, podczas gdy ta sprzeczna wydaje się podejrzana, wymaga dodatkowego potwierdzenia lub jest interpretowana jako wyjątek. W rezultacie system analityczny może dysponować wszystkimi niezbędnymi fragmentami informacji, a mimo to nie złożyć ich w poprawny obraz. Problem ten staje się szczególnie dotkliwy w organizacjach hierarchicznych.

Jeśli przełożony wielokrotnie daje do zrozumienia, jakiej odpowiedzi oczekuje, podwładni uczą się nie tylko wykonywać rozkazy, ale także filtrować rzeczywistość. Raport nie musi zostać sfałszowany – wystarczy, że spośród wielu danych wyeksponuje się te, które odpowiadają dominującej narracji. Z czasem lider może otrzymywać coraz więcej dowodów własnej przenikliwości właśnie dlatego, że zbudował instytucję nagradzającą ludzi przynoszących mu „właściwe" dowody. Najniebezpieczniejsza bańka informacyjna nie powstaje wtedy, gdy władca zabrania mówić prawdę, lecz gdy otoczenie nauczyło się, która prawda jest mile widziana.

W książce jako paradygmatyczne przypadki pojawiają się Pearl Harbor oraz późniejsze zaskoczenie Izraela w wojnie Jom Kippur. W obu sytuacjach problemem nie był całkowity brak danych, lecz niemożność właściwego wykorzystania istniejących sygnałów, ponieważ nie pasowały one do dominującego obrazu przeciwnika. Jest to jeden z kluczowych punktów teorii Heimanna: brak informacji jest problemem wywiadu, natomiast odrzucenie dostępnej informacji dlatego, że narusza ona przyjęte przekonanie, jest problemem poznawczym.

Pierwszy z nich można próbować rozwiązać poprzez zwiększenie liczby sensorów. Drugiego nie rozwiąże kolejny satelita.

Racjonalny model aktora napotyka jednak jeszcze poważniejszego przeciwnika: sposób, w jaki ludzie postrzegają straty i zyski. Klasyczny model oczekiwanej użyteczności sugeruje, że decyzję można opisać poprzez wartości konsekwencji oraz ich prawdopodobieństwo. Kahneman i Tversky w pracy „Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk" z 1979 roku zaproponowali alternatywny opis procesów decyzyjnych w warunkach ryzyka. Dla Heimanna kluczowe jest to, że ludzie nie traktują zysku i straty jako symetrycznych przesunięć na jednej matematycznej osi – punkt odniesienia zmienia charakter decyzji. Heimann wyraźnie korzysta z tej intuicji: gdy decydent uważa, że znajduje się w sytuacji grożącej pewną stratą (utratą imperium, terytorium, prestiżu czy zdolności strategicznej), jego gotowość do ryzyka może gwałtownie wzrosnąć. Alternatywa, która w spokojnych warunkach byłaby uznana za nierozsądny hazard, zaczyna wyglądać atrakcyjnie, ponieważ samo status quo zostało zaklasyfikowane jako porażka. To

intelektualny klucz do zrozumienia wielu decyzji, które z perspektywy późniejszego historyka wyglądają jak akt zbiorowego szaleństwa.

Rozważmy strukturę takiej decyzji: państwo A może zaakceptować pewną stratę dziesięciu jednostek albo podjąć ryzyko, w którym istnieje możliwość utraty pięćdziesięciu, ale także szansa na uniknięcie straty całkowicie. W czysto arytmetycznym modelu wybór zależy od prawdopodobieństw.

Emocje jako fundament wartościowania w kalkulacji

W wymiarze psychologicznym pojawia się dodatkowy element: bolesność przyjęcia porażki jako pewnej. Przywódca podpisujący dokument, który oznacza utratę terytorium, statusu lub imperium, nie doświadcza tego zdarzenia jako neutralnej wartości w równaniu. Staje się on autorem widzialnej przegranej. Hazard pozostawia bowiem możliwość zwycięstwa, podczas gdy w polityce dochodzi do tego odpowiedzialność. Pewna strata ma twarz; można wskazać konkretny podpis polityka, który ją zaakceptował.

Ryzyko pozwala przenieść część tej odpowiedzialności na historię, przeciwnika, los czy pole bitwy. Prowadzi to do paradoksu: przywódca może wybrać wariant obiektywnie bardziej ryzykowny właśnie po to, aby uniknąć politycznie pewnej porażki. W takiej sytuacji racjonalność państwa i racjonalność polityka mogą zacząć się rozchodzić. To, co dla społeczeństwa jest katastrofalnym hazardem, dla przywódcy może być ostatnią szansą na zachowanie pozycji, reputacji albo miejsca w historii. Właśnie tutaj kluczowe znaczenie zyska późniejszy model wieloheurystyczny. Heimann wskazuje, że koszty polityczne mogą działać jako filtr niekompensacyjny: wariant zbyt niebezpieczny dla przetrwania lidera zostaje usunięty jeszcze przed pełnym porównaniem korzyści strategicznych. Nie rozwijamy tego mechanizmu w całości, lecz jego zapowiedź jest niezbędna. Racjonalny aktor państwowy nie musi być tożsamy z człowiekiem kierującym państwem. "Interes narodowy" i "interes przetrwania gabinetu" mogą przez długi czas iść w parze, by nagle się rozdzielić.

Teoria perspektywy ma zatem znaczenie polityczne znacznie szersze niż psychologia indywidualnego hazardu, gdyż państwa również konstruują punkty odniesienia. Granica traktowana przez dwadzieścia lat jako normalna staje się częścią psychologicznego status quo. Pozycja mocarstwowa może zostać uznana za należne dziedzictwo, a dominacja regionalna z czasem przestać być zyskiem i stać się czymś, czego utrata jest odbierana jak amputacja.

Dlatego ten sam obiektywny stan może być oceniany przez dwa państwa zupełnie inaczej. Dla jednego stanowi szansę osiągnięcia czegoś nowego, dla drugiego – odebraniem czegoś, co uważało już za swoje. Jest to kluczowe dla zrozumienia polityki rewizjonistycznej. Państwo może dysponować ogromnym terytorium, silną gospodarką i znaczącym bezpieczeństwem, a mimo to postrzegać siebie jako stronę "tracącą", jeśli punktem odniesienia pozostaje dawne imperium, wcześniejsza strefa wpływów albo utracony prestiż. Wówczas obiektywny dobrobyt nie musi zmniejszać skłonności do ryzyka. Jeśli psychologiczny bilans otwiera się od słowa "strata", całe późniejsze równanie może zostać przepisane. Nie wystarczy wiedzieć, co państwo posiada; trzeba wiedzieć, wobec jakiej przeszłości mierzy to, co posiada. Heimann odchodzi od modelu homo oeconomicus nie po to, aby zastąpić go homo irrationalis.

To rozróżnienie jest zasadnicze. Człowiek w jego teorii nie staje się chaotyczną kulą emocji. Przeciwnie – emocje pełnią funkcje niezbędne dla racjonalnego działania. Heimann wyraźnie podkreśla tę stronę argumentu: afekt pomaga określić, co jest ważne, ustalić priorytety i zmobilizować reakcję w sytuacji, gdy pełna analiza byłaby zbyt wolna. Emocja może więc być częścią architektury racjonalności, a nie jej awarią. Takie stanowisko pozwala uniknąć jednego z najstarszych filozoficznych uproszczeń: wyobrażenia rozumu jako woźnicy, którego zadaniem jest utrzymywanie emocjonalnych koni pod ścisłą kontrolą. W rzeczywistej decyzji nie zawsze istnieje najpierw neutralny cel, do którego rozum poszukuje środków. Sam wybór celu posiada komponent wartościujący. Dlaczego przetrwanie jest ważniejsze od prestiżu? Dlaczego uniknięcie wojny jest ważniejsze od utrzymania terytorium? Dlaczego śmierć tysiąca żołnierzy jest akceptowalna, a utrata określonego miasta nie?

Matematyka nie odpowiada na te pytania. Może zacząć liczyć dopiero wtedy, gdy ktoś przypisze wartości temu, co ma zostać policzone.

Największym błędem modelu racjonalnego aktora nie jest nadmierna wiara w arytmetykę, lecz ukrycie momentu, w którym wartości trafiają do równania. Jeżeli bezpieczeństwo otrzymuje wartość sto, prestiż pięćdziesiąt, a ryzyko utraty władzy dziewięćdziesiąt, późniejszy rachunek może być perfekcyjny. Ale skąd wzięły się właśnie te liczby?

Racjonalność operuje na danych zniekształconych przez emocje

Kto zdecydował, że utrata prestiżu jest nie do zaakceptowania? Kto uznał przyszły rozwój przeciwnika za zagrożenie egzystencjalne? Kto wybrał scenariusz bazowy, względem którego

mierzona jest strata? To właśnie w tych punktach do modelu wchodzą pamięć, strach, ambicja, optymizm i tożsamość polityczna. Tutaj odsłania się właściwy sens pojęcia „emocjonalnej racjonalności". Nie oznacza ono, że każda emocja sama w sobie jest racjonalna – byłoby to twierdzenie pozbawione wartości analitycznej. Oznacza raczej, że racjonalność operuje na materiale uprzednio uporządkowanym przez procesy psychologiczne.

Emocje pomagają wyznaczać priorytety, lecz jednocześnie mogą zniekształcać percepcję. Heurystyki oszczędzają czas, ale bywają źródłem systematycznych błędów. Optymizm pozwala podjąć wysiłek, choć może prowadzić do przeszacowania szans na sukces. Strach chroni przed katastrofą, lecz potrafi stworzyć samospełniającą się przepowiednię.

Stąd wynika kluczowa różnica między błędem logicznym a błędem wejścia. Jeśli decydent otrzyma fałszywe dane, lecz perfekcyjnie wyliczy na ich podstawie najlepsze rozwiązanie, jego rachunek będzie formalnie poprawny, a decyzja – katastrofalna. Jeżeli wskutek optymizmu prawdopodobieństwo sukcesu oszacuje na osiemdziesiąt procent zamiast na dwadzieścia, dalsza matematyka nie uratuje projektu. Kalkulator nie protestuje przeciwko błędnej liczbie. Oblicza ją po prostu bardzo dokładnie.

Racjonalność nie oczyszcza danych, które otrzymuje; ona jedynie sprawnie pracuje na tym, co przyjęła za rzeczywistość. W tym miejscu analiza Heimanna przygotowuje czytelnika do dwóch najbardziej efektownych studiów wishful thinking. Niemcy w 1917 roku dysponowali statystykami, tabelami tonażu i wyliczeniami dotyczącymi czasu potrzebnego do rzucenia Wielkiej Brytanii na kolana. Japonia w 1941 roku posiadała wiedzę o przemysłowej przewadze Stanów Zjednoczonych, zapasach ropy i dysproporcji potencjałów gospodarczych. W obu przypadkach nie mieliśmy do czynienia z ludźmi pozbawionymi cyfr, lecz z ludźmi, którzy pragnęli określonego wyniku tak bardzo, że cyfry zaczęły pełnić funkcję adwokatów pragnienia. Książka lokuje po krytyce modelu racjonalnego aktora analizę optymizmu, teorii perspektywy i błędu planowania, a następnie omawia niemiecką decyzję o nieograniczonej wojnie podwodnej oraz japońską drogę do Pearl Harbor.

Iluzja racjonalności i mechanizm wishful thinking

Konstrukcja ta nie jest przypadkowa. Najpierw należy zrozumieć, dlaczego człowiek nie może być doskonałym kalkulatorem. Dopiero wtedy można dostrzec zjawisko znacznie groźniejsze: sytuację, w której decydent wciąż uważa się za chłodnego analityka, podczas gdy jego kalkulacje są coraz silniej dyktowane przez nadzieję i strach przed stratą. W tym tkwi różnica między błędem a iluzją racjonalności. Błąd można poprawić; iluzja sprawia, że człowiek nie widzi potrzeby korekty.

Generał posiada tabelę, więc czuje się odporny na emocje. Minister dysponuje modelem, więc zakłada, że przezwyciężył intuicję. Rząd otrzymuje prognozę probabilistyczną i traktuje decyzję jako „opartą na danych". Heimann przypomina jednak, że liczba nie przestaje być życzeniem tylko dlatego, że wpisano ją do tabeli. Właśnie temu mechanizmowi trzeba przyjrzeć się w następnej fazie analizy.

Optymizm, który biologicznie pomaga podejmować wysiłek mimo niepewności, w polityce mocarstw może przeobrazić się w wishful thinking – proces, w którym pożądany rezultat zaczyna wpływać na ocenę jego prawdopodobieństwa. Wtedy polityk nie mówi już: „wiem, że szanse są małe, ale muszę zaryzykować", lecz: „skoro muszę wygrać, istnieją dobre powody, by sądzić, że wygram".

Granica między tymi zdaniami jest cienka. Po jej przekroczeniu racjonalny aktor nie znika; zostaje zatrudniony jako księgowy naszych nadziei. To moment, w którym nadzieja zaczyna fałszować prawdopodobieństwo.

Strach i optymizm wydają się emocjonalnymi przeciwieństwami. Pierwszy każe widzieć przeszkodę, drugi możliwość; pierwszy ostrzega przed przyszłością, drugi pozwala jej oczekiwać; pierwszy zatrzymuje ruch, drugi dostarcza energii do jego rozpoczęcia. W konstrukcji Gadiego Heimanna relacja między nimi jest jednak bardziej przewrotna.

Optymizm nie pojawia się wyłącznie po strachu, by go zastąpić. Często rodzi się właśnie dlatego, że strach stał się trudny do zniesienia. Gdy rzeczywistość nie oferuje bezpiecznego wyjścia, umysł konstruuje scenariusz, w którym ono jednak istnieje. Wtedy nadzieja przestaje być tylko motywacją, a zaczyna zniekształcać ocenę prawdopodobieństwa. Tu rozpoczyna się właściwa anatomia wishful thinking: mechanizm, w którym subiektywna narracja dominuje nad niewygodnymi faktami, a wyobraźnia nie tyle ignoruje rzeczywistość, co układa ją w historię łagodzącą lęk.

Heimann wiąże ten proces ze szczególną, niskointensywną formą emocjonalności, działającą niejako "pod radarem" samokontroli decydenta. To właśnie odróżnia pobożne życzenie od paniki. Człowiek ogarnięty paniką wie przynajmniej, że jest przestraszony. Ten poddany życzeniowemu myśleniu może być przekonany, że przeprowadza najbardziej trzeźwą analizę w pokoju.

Dlatego wishful thinking jest dla polityki bardziej zdradliwe niż gwałtowny afekt. Silny gniew czy upokorzenie są widoczne – zmienia się ton głosu i tempo reakcji; otoczenie rozpoznaje emocjonalne pobudzenie decydenta. Optymizm ma inną postać. Heimann klasyfikuje go jako „cichą emocję", trwałą dyspozycję kształtującą oczekiwania bez sygnałów ostrzegawczych. Decydent

nie przyzna: „jestem pod wpływem nadziei”. Powie raczej: „dane wskazują, że sytuacja jest lepsza, niż sądzą sceptycy”.

W tym miejscu należy rozdzielić zdrowy optymizm od życzeniowego zniekształcenia. Optymizm sam w sobie nie jest błędem poznawczym.

Optymizm mobilizacyjny staje się błędem poznawczym

Gdyby człowiek podejmował wyłącznie działania gwarantujące sukces, znaczna część historii przedsiębiorczości, nauki, eksploracji, polityki czy oporu wobec silniejszego przeciwnika nigdy by się nie wydarzyła. Optymizm ma charakter adaptacyjny: pozwala na wysiłek w warunkach niepewności, mobilizuje do realizacji trudnych celów i przeciwdziała bierności. Ewolucyjnie istota zakładająca, że każde trudne przedsięwzięcie zakończy się klęską, może znakomicie oszczędzać energię, lecz kiepsko zdobywa nowe zasoby. Polityka potrzebuje zatem pewnej dawki optymizmu dokładnie tak samo, jak potrzebuje strachu. Przywódca całkowicie pozbawiony pierwszego nie podejmie ryzyka niezbędnego do wykorzystania szansy, a pozbawiony drugiego – nie rozpozna zagrożenia. Problem pojawia się w momencie, gdy funkcja mobilizacyjna zaczyna przechodzić w funkcję epistemiczną; kiedy optymizm nie tylko pomaga działać mimo niepewności, lecz zaczyna odpowiadać na pytanie o realną szansę powodzenia. To dwa odrębne zadania.

Można mieć świadomość, że prawdopodobieństwo sukcesu wynosi dziesięć procent i mimo wszystko zdecydować się na działanie. Wishful thinking zaczyna się wtedy, gdy fakt, że bardzo chcemy działać, sprawia, iż wierzymy, że szansa wynosi sześćdziesiąt. Tę granicę można opisać precyzyjniej: racjonalny optymista mówi: „szanse są niewielkie, ale warto zaryzykować”. Decydent życzeniowy twierdzi: „skoro warto zaryzykować, szanse nie mogą być aż tak niewielkie”. W pierwszym przypadku pragnienie wyniku i ocena prawdopodobieństwa pozostają od siebie oddzielone. W drugim zaczynają się wzajemnie infekować. To moment, w którym wola przechodzi z roli klienta analizy do roli jej współautora.

Według materiału Heimanna istnieją trzy warunki szczególnie sprzyjające temu procesowi: wysoka niepewność, iluzja kontroli oraz wielka wartość pożądanego celu. Nie są to przypadkowe błędy ustawione obok siebie; razem tworzą mechanizm wyjaśniający, dlaczego życzeniowe myślenie tak łatwo rozwija się podczas kryzysów wojennych. Pierwszym warunkiem jest niepewność. Paradoksalnie niewiedza nie zawsze skłania do ostrożności – może również otwierać przestrzeń dla projekcji. Gdy posiadamy jednoznaczny dowód, że dana droga jest zamknięta, wyobraźni trudniej go unieważnić. Jednak gdy informacje są niepełne, sprzeczne lub probabilistyczne, powstaje luka, którą musi wypełnić interpretacja: przeciwnik może odpowiedzieć albo nie; sojusznik może

interweniować albo zachować neutralność; społeczeństwo wroga może się załamać albo skonsolidować, a nowa broń okazać się przełomowa lub nieskuteczna.

Mechanizmy wishful thinking i iluzja kontroli

W takim środowisku pragnienie zyskuje znacznie więcej przestrzeni, by udawać prognozę. Niepewność jest dla wishful thinking tym, czym ciemność dla wyobraźni dziecka. Im mniej widać, tym łatwiej dostrzec dokładnie to, czego się boimy albo czego pragniemy. Ten sam brak danych, który u jednego analityka poszerza przedział niepewności, u innego może paradoksalnie zwiększyć pewność siebie – powstająca luka zostaje bowiem wypełniona przez narrację. Brak informacji nie pozostaje pusty. Umysł nie lubi próżni i często zalewa ją opowieścią.

Drugim warunkiem jest iluzja kontroli, która wzmacnia ten proces, gdyż decydent nie jest biernym obserwatorem wydarzeń. Dysponuje armią, dyplomacją, wywiadem, funduszami i możliwością wydawania rozkazów. Każdy z tych instrumentów jest realny. Błąd nie polega więc na fantazjowaniu o całkowicie nieistniejącym sprawstwie, lecz na przeszacowaniu zakresu sprawstwa rzeczywistego. Iluzja kontroli to przekonanie, że własne działania mogą kształtować system silniej, niż pozwala na to jego anarchiczna i wieloaktorowa natura. Właśnie dlatego szczególnie silni przywódcy bywają podatni na ten typ błędu: ich doświadczenie wielokrotnie uczyło ich, że wydany rozkaz zmienia rzeczywistość. Generał może kontrolować godzinę rozpoczęcia własnej ofensywy.

Nie kontroluje jednak reakcji przeciwnika. Rząd może nałożyć sankcje, lecz nie może zagwarantować ich politycznego skutku. Państwo może przeprowadzić operację militarną i obalić rząd przeciwnika, ale nie panuje nad wszystkimi konsekwencjami społecznymi powstałej próżni. Iluzja rodzi się wtedy, gdy sprawność wykonania pierwszego ruchu zostaje pomylona ze zdolnością kontrolowania całej sekwencji następujących po nim zdarzeń. Jest to różnica między sterowaniem własnym pionkiem a sterowaniem szachownicą. W polityce międzynarodowej inni aktorzy również posiadają wolę, pamięć, interesy i zdolność adaptacji. Przeciwnik, którego strategia została uwzględniona w planie, może ją zmienić właśnie dlatego, że zaobserwował nasze działanie. Społeczeństwo, które według analiz miało skapitulować, może odpowiedzieć mobilizacją. Sojusznik, którego poparcie było założeniem scenariusza, może zmienić stanowisko pod wpływem własnej opinii publicznej.

Plan działa na świecie, ale świat działa także na plan. Trzecim czynnikiem jest waga pożądanego celu. Im cenniejszy dla decydenta jest rezultat, tym większe ryzyko, że pragnienie jego osiągnięcia zacznie modyfikować ocenę przeszkód. To kolejny paradoks: właśnie w sprawach najważniejszych, gdzie oczekiwalibyśmy największej dyscypliny poznawczej, pojawia się najsilniejsza presja na

samooszustwo. Jeśli kwestia dotyczy drugorzędnego interesu, przywódca może spokojnie przyjąć niekorzystny raport. Gdy jednak stawką staje się przetrwanie reżimu, integralność państwa, zwycięstwo w wojnie albo zachowanie imperium, informacja „nie da się" staje się psychologicznie znacznie trudniejsza do zaakceptowania.

W tym punkcie wishful thinking spotyka teorię perspektywy. Jeżeli status quo zostaje zakodowany jako pewna strata, a pożądany rezultat oferuje jedyną możliwość jej uniknięcia, optymizm znajduje szczególnie podatny grunt. Życzeniowe myślenie łączy się tu z awersją do strat: ryzykowna alternatywa zaczyna być oglądana „przez różowe okulary", ponieważ umożliwia całkowite uniknięcie porażki, podczas gdy wariant ostrożny wymaga zaakceptowania bolesnej straty. Nie chodzi już tylko o skłonność do hazardu, lecz o potrzebę uwierzenia, że hazard jest rozsądniejszy, niż jest w rzeczywistości.

Proces ten można przedstawić jako serię drobnych przesunięć, z których każde z osobna wydaje się niewinne. Najpierw pojawia się sytuacja, w której dotychczasowa strategia nie przynosi sukcesu. Następnie alternatywa najbardziej konserwatywna zostaje zaklasyfikowana jako nieakceptowalna strata. Pozostaje wariant ryzykowny. Ponieważ jego rzeczywiste prawdopodobieństwo sukcesu jest niewielkie, analitycy zaczynają szukać okoliczności zwiększających szanse powodzenia. Samo poszukiwanie nie jest jeszcze nieracjonalne.

Asymetria dowodowa i profesjonalna racjonalizacja życzeniowości

Problem zaczyna się w momencie, gdy każda korzystna informacja utwierdza nas w zaufaniu do scenariusza, podczas gdy dane niekorzystne zostają zakwalifikowane jako „nadmiernie pesymistyczne", „niedoszacowujące morale", „nieuwzględniające elementu zaskoczenia" lub „oparte na doświadczeniach z przeszłości, które tym razem się nie powtórzą".

Tak rodzi się kluczowa dla teorii Heimanna asymetria dowodowa. Informacja wspierająca upragniony wariant musi jedynie wydawać się prawdopodobna; informacja przeciwko niemu musi być niemal niepodważalna. Optymistyczna prognoza otrzymuje domniemanie niewinności, pesymistyczna - ciężar dowodu. Decydent nie musi nakazywać fałszowania danych.

Wystarczy, że cały aparat zrozumie, iż raport głoszący „możemy wygrać" jest traktowany jako konstruktywny, a ten mówiący „nie mamy dobrego wyjścia" – jako przejaw braku wyobraźni. Wishful thinking łączy się tutaj z błędem potwierdzenia. Ten ostatni selekcjonuje informacje zgodne z istniejącym przekonaniem, podczas gdy pobożne życzenie dostarcza emocjonalnego

powodu, dla którego to przekonanie w ogóle ma być chronione. Jeżeli przywódca wierzy, że ofensywa może zakończyć wojnę, raport o słabości przeciwnika potwierdza jego scenariusz. Raport o odporności wroga zagraża nie tylko hipotezie analitycznej, lecz jedynej narracji dającej wyjście z impasu. Krytyka wariantu strategicznego zaczyna być przeżywana jak krytyka samej możliwości ocalenia.

To wyjaśnia, dlaczego wishful thinking rozwija się nawet w otoczeniu znakomicie wykształconych ekspertów. Inteligencja nie chroni automatycznie przed życzeniowością. Może wręcz dostarczyć bardziej zaawansowanych narzędzi jej racjonalizacji. Człowiek o niewielkiej wiedzy powie po prostu: „wierzę, że nam się uda". Ekspert natomiast zbuduje model, w którym to przekonanie zostanie otoczone statystyką, terminologią techniczną i wykresami. W obu przypadkach źródłem hipotezy jest to samo pragnienie, lecz w drugim przypadku otrzymuje ono pancerz profesjonalizmu.

Heimann poświęca wiele uwagi również błędowi planowania. Przedstawia go jako tendencję do ignorowania „widoku z zewnątrz" – doświadczeń poprzednich przedsięwzięć oraz statystycznych rozkładów czasu i kosztów – na rzecz narracji „od wewnątrz", według której nasz przypadek będzie przebiegał inaczej.

Mechanizm ten jest niemal identyczny w projekcie infrastrukturalnym i w wojnie: wiemy, że poprzednie inwestycje przekraczały budżet, ale nasz zespół jest lepiej przygotowany; wiemy, że okupacje bywają długie, ale tym razem społeczeństwo przyjmie zmianę z ulgą; wiemy, że przeciwnicy adaptują się do nowych metod walki, ale nasze rozwiązanie zapewni wystarczającą przewagę.

Racjonalność dekoracyjna i pułapka wyjątkowości

Najbardziej zdradliwa jest formuła "tym razem". To ona oddziela statystykę od opowieści. Dane mówią o klasie podobnych przypadków, podczas gdy opowieść skupia się na wyjątkowości naszego przypadku. Im więcej szczegółów znamy o własnym planie, tym łatwiej uwierzyć, że różni się on zasadniczo od wcześniejszych niepowodzeń. Wiedza szczegółowa, która powinna zwiększać ostrożność, paradoksalnie potęguje poczucie wyjątkowości. W książce błąd planowania zostaje powiązany z niedoszacowaniem czasu, kosztów i ryzyka oraz z uprzywilejowaniem narracji wewnętrznej.

Ta sama architektura tłumaczy znaczenie abstrakcji. Materiał przywołuje teorię poziomów konstruowania, według której zdarzenia psychologicznie odległe łatwiej przedstawiać w kategoriach wysokiego poziomu: zwycięstwa, bezpieczeństwa, demokracji, chwały czy zmiany reżimu. Na takim

poziomie szczegóły wykonawcze pozostają mniej widoczne. Wojna oglądana z daleka może być "operacją przywracającą równowagę". Wojna oglądana z bliska składa się jednak z paliwa, części zamiennych, zmęczenia, rannych, błędnych rozkazów, błota, nieporozumień i przeciwnika, który uparcie odmawia realizowania naszego planu.

Optymizm szczególnie dobrze czuje się na wysokim poziomie abstrakcji, ponieważ cel jest tam widoczny wyraźniej niż droga. "Pokonać przeciwnika" to zdanie proste. „Utrzymać przez wiele miesięcy zdolność logistyczną przy nieprzewidywalnej reakcji kilku państw trzecich i zmieniającym się poparciu społecznym” brzmi mniej heroicznie i znacznie gorzej mieści się na politycznym sztandarze. Wyższy poziom abstrakcji nie jest sam w sobie błędny – strategia potrzebuje celów ogólnych. Niebezpieczeństwo powstaje wtedy, kiedy elegancja celu zaczyna przesłaniać brzydotę środków.

Tutaj można najpełniej zrozumieć różnicę między nadzieją a wishful thinking. Nadzieja wie, że rzeczywistość może odmówić współpracy. Pobożne życzenie zakłada natomiast, że rzeczywistość ma obowiązek podporządkować się temu, czego potrzebujemy. Nadzieja mówi: "spróbujemy mimo przeszkód". Życzeniowość mówi: "skoro musimy osiągnąć cel, przeszkody prawdopodobnie okażą się mniejsze". Pierwsza jest postawą wobec ryzyka; druga jest modyfikacją samej percepcji ryzyka.

Optymizm nie musi usuwać pesymistycznych informacji z raportu – wystarczy, że zmieni ich wagę. Ryzyko wejścia państwa trzeciego do wojny nie zostaje wymazane, lecz sklasyfikowane jako mało prawdopodobne. Zdolność przeciwnika do adaptacji zostaje wspomniana, ale opisana jako spóźniona. Problemy logistyczne istnieją, lecz uznaje się je za rozwiązywalne. Przeciwnik posiada zasoby, ale "nie ma woli". Kolejne zastrzeżenia przestają zmieniać rekomendację. W dokumencie analitycznym wszystkie są obecne, lecz tylko jedna narracja posiada prawdziwą moc polityczną. Można to nazwać racjonalnością dekoracyjną. Instytucja zachowuje wszystkie zewnętrzne oznaki analizy: raporty, liczby, spotkania ekspertów, scenariusze i oceny ryzyka. Jednak funkcją tych procedur przestaje być testowanie decyzji; zaczynają one służyć legitymizowaniu wariantu już psychologicznie uprzywilejowanego. Analiza nie pyta wtedy: "czy powinniśmy to zrobić?", lecz "jakie argumenty pozwalają uznać, że powinniśmy to zrobić?".

Różnica jednego zdania wystarcza, aby cały aparat racjonalności zmienił zawód – z sędziego w adwokata.

Interesująca staje się relacja pomiędzy optymizmem a liderem. Przywództwo polityczne kulturowo premiuje pewność. Polityk mówiący: "nie wiem, sytuacja jest skrajnie niepewna, żadna opcja nie jest dobra", może być epistemicznie uczciwy, ale publicznie wygląda słabiej niż ten, który twierdzi: "mamy plan i zwyciężymy". Sama struktura politycznej komunikacji może więc nagradzać redukcję

niepewności, nawet jeżeli rzeczywistość jej nie uzasadnia. Władza oczekuje narracji działania, a ta z kolei potrzebuje scenariusza, w którym działanie ma sens.

W konsekwencji pewność siebie może stawać się nie tylko stanem psychicznym, lecz zasobem politycznym. Przywódca musi przekonać społeczeństwo, aparat państwowy, sojuszników i przeciwnika, że wierzy w powodzenie. Problem zaczyna się wtedy, gdy strategiczna potrzeba okazywania wiary zostaje pomylona z epistemicznym obowiązkiem posiadania wiary. Można publicznie manifestować pewność i prywatnie testować najgorsze scenariusze. Katastrofa dojrzewa jednak wtedy, gdy przywódca zaczyna konsumować własną propagandę. Heimann zwraca również uwagę na przypadek Wilhelma II, u którego agresywna estetyka potęgi i retoryka miały budzić lęk otoczenia bez zapewnienia Niemcom odpowiadającej jej przewagi. W tej perspektywie retoryka jest ważna nie tylko dlatego, że wpływa na przeciwnika – może działać zwrotnie na samego autora. Wielokrotnie powtarzana deklaracja o własnej sile, wyjątkowości albo nieuchronnym zwycięstwie może przestać być wyłącznie instrumentem komunikacji i stać się częścią wewnętrznej reprezentacji rzeczywistości. Tu właśnie optymizm styka się z narcystycznym wymiarem przywództwa. Jeżeli polityczna tożsamość lidera została zbudowana wokół bycia człowiekiem, który "zawsze wygrywa", informacja o konieczności odwrotu przestaje być neutralną rekomendacją strategiczną.

Emocje zatrudniają racjonalność do usprawiedliwiania nadziei

Sytuacja ta staje się zagrożeniem dla konstrukcji własnego "ja". Lider może wówczas bronić strategii nie dlatego, że dane nadal ją wspierają, lecz ponieważ rezygnacja wymagałaby przeformułowania jego tożsamości. W takim momencie krytyka planu zaczyna być odbierana jako atak personalny, a sceptyk łatwo zostaje zaklasyfikowany jako defetysta.

W przypadku decyzji grupowych efekt ten ulega wzmocnieniu. Jeśli wspólny optymizm staje się normą, jednostka staje przed dylematem: powiedzieć to, co uważa za prawdziwe, albo pozostać członkiem grupy zdolnym wpływać na decyzje. Materiał Heimanna obrazuje ten mechanizm szczególnie wyraźnie na przykładzie niemieckich decyzji z 1917 roku, gdy sceptyczne głosy są stopniowo marginalizowane pod presją zbiorowego przekonania o możliwości sukcesu. Grupa nie musi stosować formalnej cenzury; wystarczy atmosfera, w której pesymizm utożsamia się z brakiem patriotyzmu, odwagi lub wyobraźni.

Prowadzi to do jednego z najważniejszych paradoksów tej teorii: im bardziej sytuacja jest rozpaczliwa, tym bardziej potrzebny jest sceptycyzm i tym trudniej go tolerować. W normalnych warunkach można spokojnie przyjąć informację, że plan B ma jedynie dziesięć procent szans powodzenia. Jednak gdy plan A właśnie upadł, a brak działania oznacza pewną porażkę, te dziesięć procent zaczyna pełnić zupełnie inną funkcję psychologiczną. Przestaje być parametrem, a staje się ostatnią nadzieją. A kiedy liczba staje się nadzieją, jej krytyk przestaje wyglądać jak analityk – zaczyna przypominać człowieka odbierającego jedyne wyjście.

Wishful thinking to coś więcej niż nadmierny optymizm; to mechanizm obrony przed nieakceptowalną rzeczywistością. Heimann opisuje go jako ucieczkę od przytłaczających faktów w stronę scenariusza afektywnego. Decydent nie zawsze fałszuje obraz świata z chęci zwycięstwa – czasem robi to, ponieważ alternatywa, czyli uznanie braku dobrego rozwiązania, jest psychologicznie nie do przyjęcia.

Sekwencję Heimanna można przedstawić jako rozwijającą się spiralę. Najpierw pojawia się strach, który rodzi potrzebę bezpieczeństwa. Gdy bezpieczeństwo nie może zostać zagwarantowane, powstaje niepewność pobudzająca wyobraźnię do stworzenia scenariusza nadziei. Jeśli stawka jest odpowiednio wysoka, scenariusz ten zaczyna wpływać na sposób ważenia danych: błąd potwierdzenia odsiewa sygnały sprzeczne, iluzja kontroli zawyża ocenę własnego sprawstwa, a awersja do strat zwiększa gotowość do ryzyka.

W efekcie analiza racjonalna otrzymuje zestaw przesłanek tak zdeformowanych, że może matematycznie udowodnić niemal wszystko. Oznacza to, że emocje nie tyle "pokonują" racjonalność, ile mogą ją zatrudnić. Wielka katastrofa strategiczna nie wymaga gabinetu pełnego szaleńców. Znacznie groźniejszy jest zespół inteligentnych ludzi, którzy zgodzili się co do rzeczy, w którą wszyscy bardzo potrzebują uwierzyć. Ich statystyki będą wyglądać poważnie, prezentacje będą logiczne, a argumenty będą posiadały przesłanki i wnioski. Problem pozostanie ukryty poziom niżej – w pytaniu, dlaczego właśnie te przesłanki uznano za najbardziej wiarygodne.

Granica między strategią a pobożnym życzeniem nie przebiega zatem między "emocją" a "liczbą", lecz między liczbą używaną do testowania pragnienia a liczbą służącą do jego usprawiedliwiania. Dopiero z tą świadomością możemy wejść w pierwsze z dwóch wielkich laboratoriów tego mechanizmu.

Niemcy na przełomie 1916 i 1917 roku znaleźli się w sytuacji, w której dotychczasowa droga prowadziła ku wyczerpaniu, brytyjska blokada zwiększała koszt czekania, a wejście Stanów Zjednoczonych do wojny stanowiło realne zagrożenie. Właśnie wtedy pojawiło się wyliczenie

obiecujące wyjście z pułapki: 600 000 ton zatapianej miesięcznie żeglugi i sześć miesięcy potrzebnych do złamania Wielkiej Brytanii.

Matematyka w służbie nadziei i hazardu

Materiał Heimanna uczyni z tej liczby coś więcej niż element kalkulacji wojskowej. Stanie się ona niemal psychologicznym talizmanem – cyfrą, która miała dowodzić, że desperacja jest strategią. Wkrótce zobaczymy nie wojnę przeciwko matematyce, lecz coś ciekawszego: matematykę wziętą do niewoli przez nadzieję. Niemcy 1917 i Japonia 1941: matematyka na usługach nadziei. Najgroźniejszy moment w procesie strategicznego podejmowania decyzji nie zawsze następuje wtedy, gdy politycy przestają liczyć. Czasami przychodzi wtedy, gdy liczą najintensywniej.

Powstają ekspertyzy, zestawienia, prognozy i modele logistyczne; sztaby zamieniają niepewność w kolumny cyfr, a ministrowie zaczynają mówić językiem prawdopodobieństw. Z zewnątrz wszystko wygląda jak triumf racjonalności, tymczasem problem może być już ukryty w samych założeniach. Jeżeli bowiem decydent najpierw uznał, że status quo oznacza nieuchronną klęskę, następnie odrzucił politycznie lub psychologicznie możliwość jej zaakceptowania, a dopiero na końcu zaczął szukać rozwiązania, to analiza nie odbywa się już na neutralnym polu. Ma znaleźć drogę prowadzącą do ocalenia, ponieważ świat, w którym żadnej takiej drogi nie ma, stał się niemożliwy do przyjęcia. Właśnie ten mechanizm Gadi Heimann dostrzega w niemieckiej decyzji o nieograniczonej wojnie podwodnej w 1917 roku oraz w japońskiej drodze ku Pearl Harbor w 1941 roku.

Oba przypadki dzieli niemal ćwierć wieku, inna kultura strategiczna i inne położenie geograficzne. Łączy je jednak psychologiczna struktura wyboru. Niemcy znalazły się w konflikcie, którego nie potrafiły rozstrzygnąć dotychczasowymi metodami. Japonia stanęła wobec ekonomicznego zaciskania przestrzeni działania oraz konfliktu między zachowaniem zdobyczy imperialnych a żądaniami Stanów Zjednoczonych. W obu stolicach pojawiło się to samo przekonanie: jeżeli niczego nie zmienimy, przegramy. Gdy zostanie ono uznane za aksjomat, radykalny wariant przestaje być porównywany z bezpiecznym status quo. Status quo już nie jest bezpieczne. Jest porażką rozłożoną w czasie. To właśnie jest polityczny odpowiednik domeny strat z teorii perspektywy. Człowiek, który uważa się jeszcze za posiadacza stu jednostek i może stracić dziesięć, myśli inaczej niż ten przekonany, że dziesięć jednostek zostało już mentalnie utraconych i może je odzyskać jedynie dzięki hazardowi. Heimann używa tej logiki do interpretacji obu decyzji.

W książce Heimanna brytyjska blokada, wyczerpanie wojną pozycyjną i niemożność przełamania sytuacji konwencjonalnymi metodami wpychają Niemcy w psychologiczną kategorię "pewnej

straty"; analogicznie amerykańskie ograniczenia gospodarcze powodują, że Japonia zaczyna traktować czas jako przeciwnika i hazard jako alternatywę wobec stopniowego osłabienia. Niemiecki przypadek jest niemal laboratoryjnym przykładem tego, jak życzeniowość potrafi przybrać postać naukowości. Pod koniec 1916 roku sytuacja Rzeszy była rzeczywiście ciężka. Wojna trwała ponad dwa lata, na froncie zachodnim nie uzyskano rozstrzygnięcia, a brytyjska blokada ograniczała dostęp do surowców i żywności. Źródła z epoki pokazują, że w Berlinie panowało poczucie presji czasowej. 30 stycznia 1917 roku ambasador amerykański James Gerard raportował z rozmowy z Arthurem Zimmermannem, że strona niemiecka wskazywała na trudności żywnościowe oraz przygotowywaną ofensywę Ententy jako argumenty przemawiające za radykalizacją wojny morskiej.

Pozorna obiektywność danych jako narzędzie wishful thinking

Nie był to zatem przypadek przywódców fantazjujących w oderwaniu od rzeczywistości. Podłożem późniejszej iluzji stał się realny kryzys, a odpowiedź niemieckiej Admiralicji wydawała się niezwykle konkretna. Admirał Henning von Holtzendorff oparł swoją argumentację na obliczeniach dotyczących brytyjskiej żeglugi, importu i zdolności do zastępowania traconego tonażu. Konstrukcja była prosta: jeśli okręty podwodne będą zatapiały około 600 tysięcy ton miesięcznie przez pół roku, Wielka Brytania utraci zdolność podtrzymywania gospodarki wojennej i zostanie zmuszona do rokowań, zanim Stany Zjednoczone zdążą skutecznie zmienić układ sił. Taką właśnie wartość wskazuje materiał Heimanna.

Opracowanie historyczne „1914-1918 Online” potwierdza zarówno próg 600 tysięcy ton, jak i założenie sześciomiesięcznego horyzontu czasowego. Z kolei oficjalna historia U.S. Navy określa rachunek, na którym oparto tę decyzję, jako wadliwy, podkreślając przekonanie niemieckich planistów o możliwości wymuszenia kapitulacji Brytyjczyków w ciągu pół roku. Warto zatrzymać się przy tej liczbie. Sześćset tysięcy ton nie było sloganem wypowiadanym na wiecu. Miało pozór technicznej obiektywności, a za rachunkiem stał rozbudowany aparat ekspercki. Dokument Holtzendorffa z grudnia 1916 roku, opublikowany przez Naval History and Heritage Command, przygotowano przy udziale szerokiego grona ekspertów gospodarczych, handlowych, rolniczych i przemysłowych. Komentarz historyczny podkreśla wręcz, że była to próba skonstruowania wielkiej strategii w oparciu o strukturę przypominającą współczesny think tank. Trudno wyobrazić sobie lepszą scenografię dla Racjonalnego Aktora.

Właśnie dlatego ten przypadek jest tak istotny dla Heimanna.

Pobożne życzenie nie musi przeciwstawiać się ekspertyzie – może ją wchłonąć. Matematyka odpowiada na pytanie zadane przez człowieka, lecz nie potrafi zapytać, dlaczego człowiek tak bardzo potrzebuje właśnie tej odpowiedzi. Gdy nadrzędnym założeniem staje się potrzeba zakończenia wojny przed wejściem Stanów Zjednoczonych, łatwo skoncentrować energię analityczną na udowodnieniu, że Wielka Brytania załamie się wystarczająco szybko. Znacznie trudniej jest z równą powagą potraktować scenariusz, w którym Brytyjczycy zmienią system ochrony żeglugi, zwiększą produkcję, ograniczą import, skuteczniej wykorzystają konwoje lub po prostu wytrzymają dłużej, niż przewiduje model. Tutaj objawia się najbardziej charakterystyczna cecha wishful thinking: przeciwnik zostaje zamrożony w chwili sporządzania prognozy. Nasze działanie ma być dynamiczne i zaskakujące, natomiast reakcja drugiej strony zostaje sprowadzona do parametru. To jedna z najbardziej uporczywych iluzji planowania wojennego. My będziemy działać; przeciwnik będzie zachowywał się zgodnie z tabelą. W rzeczywistości jednak przeciwnik czyta tę samą wojnę: uczy się, adaptuje i zmienia procedury. Brytyjczycy oraz ich sojusznicy nie pozostali biernymi odbiorcami niemieckiej innowacji. Choć początkowe wyniki kampanii podwodnej były alarmujące – w kwietniu 1917 roku straty przekroczyły 800 tysięcy ton – nie potwierdziło to zasadniczej tezy, że konkretny tonaż automatycznie przełoży się na kapitulację.

Rozwój systemu konwojów i współpracy przeciwpodwodnej pomógł ustabilizować sytuację, a przystąpienie USA do wojny ostatecznie zmieniło rachunek strategiczny. Oficjalna historia U.S. Navy podkreśla ten paradoks: niemiecka kampania rzeczywiście zagroziła liniom zaopatrzenia, lecz zamiast oczekiwanego pokoju, pomogła uruchomić proces prowadzący do wejścia Amerykanów do konfliktu. To przykład zasadniczej różnicy między trafną prognozą operacyjną a trafną prognozą strategiczną. Niemcy mogli mieć rację co do skali strat brytyjskiej żeglugi, a jednocześnie mylić się co do politycznego rezultatu tych strat. Rozróżnienie to powraca w historii wojen obsesyjnie: zniszczenie celu nie jest jeszcze osiągnięciem celu politycznego. Można zatopić zakładany tonaż i nie złamać woli przeciwnika; można zdobyć stolicę i nie zakończyć wojny; można zniszczyć armię regularną i sprowokować powstanie. Sukces metody nie gwarantuje sukcesu strategii.

Jeszcze kluczowe było założenie dotyczące Stanów Zjednoczonych. Niemiecka kalkulacja nie ignorowała ryzyka amerykańskiego – decydenci byli świadomi, że nieograniczona wojna podwodna może sprowokować USA do walki. Właśnie dlatego plan wymagał, by Wielka Brytania została złamana wcześniej. 31 stycznia 1917 roku Zimmermann zapewniał amerykańskiego ambasadora, że liczy na zmuszenie Londynu do poszukiwania pokoju w krótkim czasie. Logika ta była imponująco ryzykowna: prowokujemy najpotężniejszego potencjalnego przeciwnika, zakładając jednocześnie, że wojna skończy się, zanim jego potęga zdąży zostać przełożona na siłę pola bitwy.

Łańcuch optymistycznych założeń jako pułapka

To już nie jest brak wiedzy, lecz hazard czasowy. Heimann podkreśla rolę sceptyków oraz kanclerza Theobalda von Bethmanna Hollwega, który obawiał się politycznych konsekwencji nieograniczonej kampanii. W interpretacji Heimanna znaczenie tego epizodu nie sprowadza się jednak do pytania o to, kto personalnie miał rację.

Chodzi raczej o dynamikę grupy, w której rosnąca desperacja zwiększa atrakcyjność wariantu obiecującego wyjście z impasu, a sceptycyzm zaczyna być postrzegany jako zgoda na klęskę. Gdy status quo oznacza „przegrywamy", osoba mówiąca „ten plan też może się nie udać" nie przekazuje neutralnej informacji – w oczach grupy odbiera ona ostatnią dostępną nadzieję. W tym samym krajobrazie psychologicznym należy umieścić telegram Zimmermanna. Dokument ten nie jest pobocznym kuriozum dyplomatycznym, lecz niemal groteskowym dopełnieniem logiki hazardu.

Niemcy zamierzały rozpocząć nieograniczoną wojnę podwodną, licząc jednocześnie na zachowanie neutralności USA. Na wypadek niepowodzenia tego założenia proponowały Meksykowi sojusz przeciwko Stanom Zjednoczonym oraz możliwość odzyskania Teksasu, Nowego Meksyku i Arizony. Treść telegramu i jego związek z decyzją o wojnie podwodnej są potwierdzone w dokumentacji Departamentu Stanu i National Archives. Istotna jest tu nie tyle fantastyczność samej propozycji, co spiętrzenie założeń: Wielka Brytania ma zostać zmuszona do pokoju; Stany Zjednoczone być może zachowają neutralność mimo ataków na żeglugę; jeśli jednak tego nie zrobią, ich uwagę może absorbować zagrożenie ze strony Meksyku; a amerykański potencjał przemysłowy nie zdąży wystarczająco szybko przełożyć się na skuteczność wojenną, podczas gdy brytyjskie środki zaradcze pojawią się zbyt późno.

Każda z tych hipotez osobno mogła posiadać pewne uzasadnienie. Problem wynikał jednak z ich koniunkcji: aby strategia się powiodła, wiele zdarzeń musiało jednocześnie potoczyć się po myśli Berlina. To jeden z najpewniejszych sygnałów ostrzegawczych wishful thinking. Plan staje się kruchy nie wtedy, gdy opiera się na jednym ryzyku, lecz wtedy, gdy zwycięstwo wymaga całego łańcucha optymistycznych warunków. Przeciwnik musi zareagować w określony sposób, sojusznik inaczej, społeczeństwo jeszcze inaczej, pogoda pomóc, technologia zadziałać, a czas pozostać dokładnie taki, jak przewidziano. Każde ogniwo może być „racjonalnie uzasadnione", lecz ich iloczyn bywa dramatycznie mniejszy niż pewność, z jaką przywódcy mówią o końcowym sukcesie.

Pułapka pewnej straty i iluzja szoku strategicznego

Stany Zjednoczone zerwały stosunki dyplomatyczne po ogłoszeniu przez Niemcy nieograniczonej wojny podwodnej, a 6 kwietnia 1917 roku Kongres formalnie wypowiedział im wojnę. Telegram Zimmermanna dodatkowo wzmocnił amerykańskie nastroje przeciwko Berlinowi. Strategia, która miała zakończyć konflikt przed skutecznym wejściem USA do walki, paradoksalnie pomogła politycznie uruchomić właśnie ten proces. Nie oznacza to, że decyzja ta sama przesądziła o wyniku Wielkiej Wojny. Oznacza natomiast coś istotniejszego dla naszej analizy: działanie podjęte jako ostatnia droga uniknięcia straty jedynie powiększyło skalę zagrożenia, którego Niemcy próbowały uniknąć. Dwadzieścia cztery lata później podobną architekturę psychologiczną można odnaleźć w Japonii, choć kontekst historyczny był zasadniczo odmienny. Japonia nie była wyłącznie ofiarą zewnętrznej presji ekonomicznej, na którą nagle i bez związku z własną polityką spadły sankcje. Od 1937 roku prowadziła pełnoskalową wojnę w Chinach, budowała projekt imperialny w Azji Wschodniej, w 1940 roku podpisała Pakt Trzech z Niemcami i Włochami, a następnie rozszerzała penetrację francuskich Indochin.

Amerykańskie ograniczenia handlowe narastały w odpowiedzi na tę ekspansję. Office of the Historian opisuje ten proces jako stopniową eskalację presji ekonomicznej, zakończoną zamrożeniem japońskich aktywów i faktycznym odcięciem dostępu do kluczowych surowców po dalszej ekspansji na południe. To zastrzeżenie jest konieczne, aby psychologiczna analiza decyzji nie stała się moralnym uniewinnieniem agresywnej polityki. Jednocześnie z perspektywy japońskich przywódców efekt gospodarczy był realny. Japonia silnie uzależniała od importowanych surowców, zwłaszcza ropy. Amerykańskie dokumenty z 1941 roku pokazują, że Waszyngton doskonale zdawał sobie sprawę, jak drastycznie ograniczenie dostaw może zmienić strategiczne kalkulacje Tokio; jeszcze przed pełnym zaostrzeniem polityki urzędnicy obawiali się, że odcięcie ropy popchnie Japonię ku użyciu siły przeciwko bogatym w surowce obszarom Azji Południowo-Wschodniej. Presja ekonomiczna była zatem projektowana właśnie po to, by ograniczyć zdolność Japonii do kontynuowania ekspansji, choć jej twórcy rozumieli ryzyko militarnej reakcji. Tutaj ponownie pojawia się pułapka „pewnej straty".

Akceptacja amerykańskich warunków oznaczałaby dla Tokio konieczność zasadniczej rewizji polityki imperialnej i wycofanie się z pozycji, za które Japonia zapłaciła już ogromnym kosztem politycznym, militarnym i symbolicznym. Kontynuowanie dotychczasowego kursu bez rozwiązania problemu surowców oznaczało natomiast stopniowe zużywanie zapasów i utratę zdolności prowadzenia wojny. Oficjalna historia U.S. Navy ujmuje tę percepcję bardzo jasno: embargo na ropę było przez japoński rząd postrzegane jako zagrożenie dla przetrwania państwa, a odpowiedzią

stała się decyzja o zajęciu bogatych w surowce obszarów Azji Południowo-Wschodniej mimo świadomości, że taki ruch grozi wojną ze Stanami Zjednoczonymi.

Japonia nie zaatakowała Pearl Harbor dlatego, że jej przywódcy nie wiedzieli o potędze Stanów Zjednoczonych. Część japońskiej elity bardzo dobrze rozumiała skalę problemu. Współczesna oficjalna historia amerykańskiej marynarki podkreśla, że wielu wysokich rangą liderów zdawało sobie sprawę, iż długotrwała wojna przeciwko olbrzymiemu potencjałowi przemysłowemu USA może być niemożliwa do wygrania. Celem nie musiało być zatem całkowite militarne pokonanie Ameryki. Chodziło o stworzenie takiego szoku strategicznego i nowej równowagi faktów dokonanych, aby Waszyngton uznał koszt odwrócenia japońskich zdobyczy za zbyt wysoki i zgodził się na negocjacje. To ważna korekta wobec popularnej opowieści o „szalonej Japonii atakującej przeciwnika silniejszego od siebie". Szaleństwo nie jest kategorią analityczną.

Japońska strategia posiadała cel, instrument i ciąg przyczynowy. Pearl Harbor miało sparaliżować Flotę Pacyfiku, zabezpieczyć czas potrzebny do opanowania przestrzeni surowcowej na południu, ustanowić rozległy pas obronny i wytworzyć w Stanach Zjednoczonych przekonanie, że koszt odzyskania utraconych pozycji przewyższa wartość wojny. Oficjalna historia Naval History and Heritage Command potwierdza, że właśnie zagrożenie ze strony amerykańskiej Floty Pacyfiku stało się problemem, który plan Yamamoto miał rozwiązać przez zaskakujący cios na początku konfliktu. Problem nie tkwił w braku logiki, lecz w założeniu dotyczącym przeciwnika. Japońska strategia musiała bowiem przewidzieć nie tylko to, czy Pearl Harbor można skutecznie zaatakować, ale przede wszystkim to, co Amerykanie zrobią po tym, jak zostaną zaatakowani. To pytanie należy do zupełnie innej kategorii niż techniczne ustalenie zasięgu samolotów czy liczby bomb. Można policzyć paliwo lotniskowca. Nie można z podobną pewnością policzyć narodowego gniewu. Heimann znajduje tutaj życzeniowe jądro japońskiego hazardu.

Iluzja woli i pułapka kosztów utopionych

Heimann przeciwstawia twarde dane o przewadze materialnej USA wierze w morale, ducha walki i możliwość złamania amerykańskiej woli jednym, początkowym szokiem. Nie oznacza to, że pojęcia morale czy woli są nieistotne. Historia wojen pełna jest przykładów słabszych materialnie aktorów zmuszających silniejszych do odwrotu. Życzeniowość zaczyna się jednak wtedy, gdy czynnik niematerialny staje się uniwersalnym środkiem kompensującym dowolną dysproporcję materialną. Jeśli przeciwnik ma więcej stali, odpowiadamy duchem. Jeśli ma większą produkcję przemysłową – wolą. Jeśli ma więcej paliwa – poświęceniem.

W pewnym momencie analiza przestaje pytać, czy duch walki może zmienić wynik; zaczyna zakładać, że musi go zmienić, ponieważ brakuje już innych argumentów za powodzeniem strategii. Nieprzypadkowo w japońskiej debacie pojawił się język fatalizmu. Materiał Heimanna odwołuje się do metafory skoku z tarasu świątyni Kiyomizu, wiązanej z Hidekim Tōjō. Weryfikacja historyczna pozwala zachować istotę tej figury: źródła naukowe dotyczące fatalizmu w decyzjach wojennych przywołują obraz człowieka, który w pewnym momencie zamyka oczy i skacze z werandy Kiyomizu. Nie jest to metafora pewności zwycięstwa, lecz decyzji podejmowanej dlatego, że dalsze stanie na krawędzi wydaje się niemożliwe. To subtelna, lecz zasadnicza różnica. Wishful thinking nie zawsze mówi: „na pewno wygramy". Czasami mówi: „może wygramy, a skoro alternatywą jest pewna klęska, musimy zachowywać się tak, jakby szansa była dostatecznie duża". Następnie umysł zaczyna dostarczać uzasadnień, dlaczego rzeczywiście jest ona wystarczająca. Fatalizm i optymizm nie są więc przeciwieństwami – mogą tworzyć parę. Fatalizm zamyka drogę odwrotu, a optymizm pozwala skoczyć.

Japońskie decyzje roku 1941 obrazują ten proces szczególnie wyraźnie. Negocjacje amerykańsko-japońskie trwały przez znaczną część roku, ale kompromis wymagałby pogodzenia sprzecznych celów: japońskiej ekspansji w Chinach i Azji Południowo-Wschodniej z amerykańskim żądaniem jej ograniczenia. Dokumentacja Departamentu Stanu pokazuje, że jeszcze w listopadzie rozważano warianty tymczasowego porozumienia, lecz ostatecznie strony pozostały przy stanowiskach niemożliwych do pogodzenia. Japońskie przygotowania wojenne toczyły się równolegle z dyplomacją; późniejsze dokumenty dotyczące odpowiedzialności za wojnę dowodzą, że planowanie Pearl Harbor było zaawansowane długo przed ostatecznym zerwaniem rozmów.

Dyplomacja przestała być zatem alternatywą wobec wojny, a zaczęła funkcjonować jako element kalendarza wojennego. Im więcej środków uruchomiono na przygotowanie operacji, tym trudniej było wrócić do punktu wyjścia. Wchodzi tu w grę mechanizm kosztów utopionych. Dotychczasowe ofiary w Chinach, polityczna inwestycja w projekt imperialny czy mobilizacja aparatu wojskowego nie powinny w racjonalnym modelu decydować o wartości przyszłej strategii. Przeszłych kosztów nie można odzyskać przez ponoszenie nowych.

Psychologicznie mechanizm ten działa jednak odwrotnie: im więcej zapłacono, tym trudniej zaakceptować, że cena ta została zapłacona za drogę prowadzącą donikąd. Odwrotowi można nadać znaczenie większe niż militarne – wycofanie się nie oznacza już tylko zmiany pozycji, lecz uznanie, że wcześniejsze ofiary były daremne. Państwo może zatem kontynuować strategię nie dlatego, że jej przyszła użyteczność jest wysoka, lecz dlatego, że przeszły koszt uczynił rezygnację emocjonalnie nie do zniesienia. Krew już przelana potrafi żądać kolejnej krwi jako dowodu, że pierwsza nie została przelana na próżno.

Pearl Harbor pokazało jednocześnie, jak niebezpiecznie rezultat taktyczny potrafi potwierdzać błędną teorię strategiczną. Sam atak był operacyjnie niezwykle skuteczny. Japonia osiągnęła zaskoczenie, zadała Flocie Pacyfiku poważne straty i przez kilka godzin mogła obserwować niemal modelowy efekt starannie przygotowanej operacji. Nie osiągnęła jednak wszystkiego: amerykańskich lotniskowców nie było w porcie, a kluczowe instalacje brzegowe pozostały funkcjonalne.

Oficjalna historia U.S. Navy podkreśla oba te ograniczenia. Istotniejsze było jednak to, że sukces wojskowy pierwszego dnia nie wywołał politycznego skutku, na którym opierała się szersza nadzieja. Zamiast złamać wolę amerykańską, atak ją skonsolidował. Jest to niemal lustrzane odbicie niemieckiej decyzji z 1917 roku. Niemieckie U-Booty potrafiły zatapiać ogromny tonaż, japońskie samoloty potrafiły zaskoczyć Pearl Harbor – w obu przypadkach metoda wojskowa działała na tyle dobrze, by przez chwilę zdawać się potwierdzać całą strategię. Problem leżał poziom wyżej.

Niemcy błędnie zakładali, że tonaż zatopionych statków przełoży się na brytyjską kapitulację. Japonia liczyła, że spektakularny cios i szybka ekspansja stworzą warunki sprzyjające korzystnemu zakończeniu wojny przed uruchomieniem pełnej przewagi USA. W obu przypadkach między działaniem militarnym a rezultatem politycznym znajdowała się zmienna, której nie dało się zredukować do technicznej tabeli: wola drugiego człowieka. Ta obserwacja prowadzi do szerszej maksymy strategicznej: im większa część powodzenia planu zależy od tego, że przeciwnik po naszym uderzeniu poczuje dokładnie to, co przewidzieliśmy, tym ostrożniej należy traktować wyliczenia. Możemy z większą dokładnością oszacować zasięg samolotu niż reakcję społeczeństwa na bombardowanie. Łatwiej policzyć liczbę statków niż moment, w którym rząd uzna stratę za politycznie nieakceptowalną. Łatwiej przewidzieć skutki eksplozji niż skutki upokorzenia. Pocisk posiada balistykę.

Hazard staje się jedyną alternatywą, gdy pokój uznaje się za przegraną

Honor, strach i gniew przeciwnika nie są danymi, którymi można operować. Porównanie Niemiec i Japonii w ujęciu Heimanna pokazuje, że desperacja nie musi wykluczać inteligencji; wręcz przeciwnie, może ją intensyfikować. W sytuacji bez wyjścia aparat państwowy pracuje gorączkowo właśnie nad znalezieniem ratunku. Powstają coraz bardziej wyrafinowane argumenty uzasadniające sukces wariantu ryzykownego. Inteligencja staje się wówczas narzędziem redukcji dysonansu: im

bardziej przerażająca jest alternatywa, tym bardziej zaawansowanego uzasadnienia potrzeba, by uwierzyć, że hazard nie jest hazardem.

Pytaniem kontrolnym dla decydenta nie powinno być zatem jedynie: „czy istnieją argumenty przemawiające za powodzeniem?". Dla niemal każdej wielkiej decyzji jakieś argumenty się znajdą. Prawdziwe pytanie brzmi: jak wyglądałaby nasza analiza, gdybyśmy bardzo chcieli, aby wniosek był przeciwny? Jakie dane uznalibyśmy wtedy za istotne? Jak traktowalibyśmy zdolność adaptacyjną przeciwnika i jak ocenialibyśmy jego wolę? Czy równie łatwo zaakceptowalibyśmy pięć kolejnych optymistycznych założeń? To jest poznawczy odpowiednik próby ogniowej. Strategia, która działa tylko pod warunkiem życzliwego świata, nie jest strategią odporną. Jest petycją skierowaną do przyszłości.

Niemcy w 1917 roku chciały uniknąć powolnego wyczerpania i w efekcie sprowadziły na siebie wojnę ze Stanami Zjednoczonymi. Japonia w 1941 roku, chcąc uniknąć gospodarczej degradacji oraz utraty pozycji imperialnej, rozpoczęła konflikt z państwem, którego przewagi przemysłowej część jej własnych elit była w pełni świadoma.

W obu przypadkach decyzja nie była pozbawiona elementów racjonalnych. Właśnie to czyni te przykłady tak pouczającymi. Logika została tu podporządkowana afektywnej strukturze wyboru, w której jedna z opcji – pogodzenie się ze stratą – stopniowo przestała być postrzegana jako realna możliwość. Gdy ta droga znika, hazard uzyskuje niezwykłą przewagę semantyczną i przestaje być tak nazywany. Staje się „jedyną alternatywą", „ostatnią szansą", „koniecznym ryzykiem" czy „działaniem, zanim będzie za późno". Język zmienia status decyzji: to, co jeszcze wczoraj było ekstremizmem, dziś staje się realizmem, ponieważ zmienił się punkt odniesienia.

Czasami państwo nie wybiera wojny dlatego, że wierzy w zwycięstwo. Najpierw przekonuje się, że pokój oznacza przegraną – a dopiero potem uczy się wierzyć, że wojna może być wygrana.

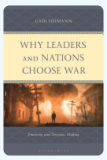
W ten sposób druga wielka emocja Heimanna domyka własny łuk. Strach stworzył potrzebę działania, optymizm pozwolił działać mimo ryzyka, a wishful thinking zniekształciło ocenę prawdopodobieństwa. Porażka pozostawiła jednak coś, czego żadna kalkulacja nie potrafi już cofnąć: wiedzę o tym, co należało zrobić inaczej. Z tej wiedzy rodzi się żal. Nie jest on jedynie smutkiem po klęsce; wymaga wyobrażenia sobie alternatywnego świata, w którym podjęto inną decyzję i uniknięto katastrofy.

Druga część wywodu musi zatem zmienić kierunek czasu. Strach patrzył naprzód i pytał: „co może nam się stać?". Wishful thinking patrzyło naprzód i odpowiadało: „może jednak będzie dobrze". Żal odwraca głowę ku przeszłości i zadaje pytanie znacznie bardziej okrutne: „co by było, gdybyśmy wtedy postąpili inaczej?". To z tego pytania Heimann wyprowadzi pojęcie narodowej traumy,

historycznej analogii oraz wahadła polityki, które potrafi przez pokolenia odpychać państwa od błędu wczorajszego – prosto ku błędowi jutrzejszemu. Zapraszamy do lektury w kolejnej publikacji Fundacji Dobre Państwo.

> Najbardziej przerażająca nie jest bowiem ślepota liderów, lecz moment, w którym racjonalność przestaje być sędzią, a staje się adwokatem naszych pragnień. Czy potrafimy odróżnić strategię opartą na faktach od petycji skierowanej do przyszłości, w której rzeczywistość ma obowiązek podporządkować się naszej nadziei? Być może największym ryzykiem w polityce nie jest brak danych, lecz wiara w to, że matematyka może uleczyć lęk.

Inspiracje

[1] 

"Why Leaders and Nations Choose War" Gadi Heimann

2026 | Bloomsbury Academic | ISBN: 9781666974751

Gadi Heimann jest profesorem nadzwyczajnym w Katedrze Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Hebrajskiego w Jerozolimie. Jest uznanym ekspertem w dziedzinie stosunków międzynarodowych, dyplomacji i polityki sojuszniczej, ze szczególnym uwzględnieniem roli emocji i relacji międzyludzkich w sprawach globalnych. Heimann wniósł znaczący wkład w tę dziedzinę dzięki analizie wpływu czynników psychologicznych – takich jak strach, żal i myślenie życzeniowe – na sztukę rządzenia i podejmowanie decyzji w historii nowożytnej. Jego prace naukowe często łączą pogłębioną wiedzę historyczną z innowacyjnymi podejściami teoretycznymi, analizując studia przypadków, takie jak stosunki izraelsko-francuskie i zaangażowanie Izraela w Europie. Oprócz działalności badawczej, zajmował stanowiska naukowe w Shalem College oraz był stypendystą podoktorskim na Uniwersytecie w Toronto i Uniwersytecie w Hajfie.

Gadi Heimann *is an Associate Professor in the Department of International Relations at the Hebrew University of Jerusalem. He is a recognized expert in international relations, diplomacy, and alliance politics, with a specific research focus on the role of emotions and interpersonal relations in global affairs. Heimann has contributed significantly to the field through his analysis of how psychological factors—such as fear, regret, and wishful thinking—influence statecraft and decision-making in modern history. His academic work often combines historical depth with innovative theoretical approaches, examining case studies such as Israel-French relations and Israel's engagement with Europe. In addition to his research, he has held academic positions at Shalem College and served as a post-doctoral fellow at the University of Toronto and the University of Haifa.*

Hebrew University of Jerusalem

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "Franco-Israeli Relations, 1958-1967"

Gadi Heimann

2016 | Taylor & Francis | ISBN: 9781317068297



[2] "Israel's Path to Europe"

Gadi Heimann, Lior Herman

2018 | Routledge | ISBN: 9781351258425

[3] "Israel's Path to Europe"

Gadi Heimann, Lior Herman

2018 | ISBN: 9781351258449

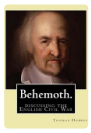
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[4] "Leviathan"

Thomas Hobbes

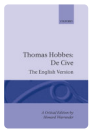
2002 | Broadview Press | ISBN: 9781551113319



[5] "Behemoth"

Thomas Hobbes

Createspace Independent Publishing Platform | ISBN: 9781541171442



[6] "De Cive"

Thomas Hobbes



[7] "Otto von Bismarck as student"

Otto Von Bismarck

Ephyia Publishing

[8] "Letter from Otto von Bismarck to Mitchell C. King, November 15, 1875"

Otto Von Bismarck

[9] "Great Speeches of the War"

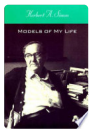
Edward Grey



[10] "Organizations"

Herbert Simon

1993 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780631186311



[11] **"Models of my life"**

Herbert Simon

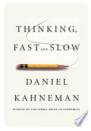
1996 | MIT Press | ISBN: 9780262326582



[12] **"Human Problem Solving"**

Herbert Simon

Prentice Hall



[13] **"Thinking, Fast and Slow"**

Daniel Kahneman

2011 | Farrar, Straus and Giroux | ISBN: 9781429969352



[14] **"HBR's 10 Must Reads on Decision-Making, Updated and Expanded (featuring "The Irreplaceable Value of Human Decision-Making in the Age of AI" by Martin Reeves, Mihnea Moldoveanu, and Adam Job)"**

Harvard Business Review, Daniel Kahneman, Amy C. Edmondson, Linda A. Hill, Martin Reeves

2026 | Harvard Business Press | ISBN: 9798892793018



[15] **"Public Opinion, Mass Behavior, and Political Psychology"**

Universal Reference System, Alfred De Grazia, Carl E. Martinson, John B. Simeone

1969 | Princeton, N.J : Princeton Research Publishing Company

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Leviathan or The Matter, Forme and Power of a Common Wealth Ecclesiasticall and Civill"**

Thomas Hobbes

2012 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[2] **"Leviathan; or, The matter, forme, & power of a common-wealth, ecclesiasticall and civill"**

Thomas Hobbes

1651 | DOI: 10.5479/sil.59773.39088001833995

Źródło

[3] **"Leviathan; or, The Matter, Form, and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil"**

Thomas Hobbes

2017

Źródło

[4] **"Perception and Misperception in International Politics"**

Robert Jervis

2017 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400885114

Źródło

[5] **"Cooperation under the Security Dilemma"**

Robert Jervis

1978 | World Politics | DOI: 10.2307/2009958

Źródło

[6] **"Bismarck, die gesammelten Werke"**

Otto Bismarck

1924 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[7] **"Bismarck, the man and the statesman : being the reflections and reminiscences of Otto, prince von Bismarck"**

Otto Bismarck, Arthur John Butler

2009 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[8] **"Unser Bismarck"**

Otto Bismarck

1885 | DOI: 10.1007/978-3-662-33822-3

Źródło

[9] **"Die politischen Reden des Fürsten Bismarck : Historisch=kritische Gesamtausgabe"**

Otto Bismarck, Horst Ernst Arminius Kohl

1892 | Scientia Verlag eBooks

Źródło

[10] **"Case Studies: Types, Designs, and Logics of Inference"**

Jack S. Levy

2008 | Conflict Management and Peace Science | DOI: 10.1080/07388940701860318

Źródło

[11] **"Prospect Theory, Rational Choice, and International Relations"**

Jack S. Levy

1997 | International Studies Quarterly | DOI: 10.1111/0020-8833.00034

Źródło

[12] **"Declining Power and the Preventive Motivation for War"**

Jack S. Levy

1987 | World Politics | DOI: 10.2307/2010195

Źródło

[13] **"War in the Modern Great Power System, 1495-1975"**

John A. Vasquez, Jack S. Levy

1984 | The American Historical Review | DOI: 10.2307/1866415

Źródło

[14] **"Chapter 3. From Information to Knowledge What information consumes is rather obvious: it consumes the attention of its recipients. Hence, a wealth of information creates a poverty of attention, and a need to allocate that attention efficiently among the overabundance of information sources that might consume it."**

Herbert Simon

1999

Źródło

[15] **"How Sanguine Can We Be about Great-Power War?"**

Antulio II

2018 | Military Strategy Magazine | DOI: 10.64148/msm.v6i1.3

Źródło

[16] **"Peace on a Basis of the Real Facts"**

von Bethmann Hollweg

1916 | Current History | DOI: 10.1525/curh.1916.4.4.725a

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[17] "Revenge in International Politics"

Oded Löwenheim, Gadi Heimann

2008 | Security Studies | DOI: 10.1080/09636410802508055

Źródło

[18] "What does it take to be a great power? The story of France joining the Big Five"

Gadi Heimann

2014 | Review of International Studies | DOI: 10.1017/s0260210514000126

Źródło

[19] "In Search of a Route to World Power: General de Gaulle, the Soviet Union, and Israel in the Middle Eastern Crisis of 1967"

Gadi Heimann

2010 | The International History Review | DOI: 10.1080/07075330903516090

Źródło

[20] "The Struggle Between the United States and Israel over Recognition for Jerusalem as Israel's Capital, 1952–67"

Gadi Heimann

2014 | The International History Review | DOI: 10.1080/07075332.2014.966132

Źródło

[21] "Dealing with guilt and shame in international politics"

Lotem Bassan-Nygate, Gadi Heimann

2022 | International Relations | DOI: 10.1177/00471178221086147

Źródło

[22] "A Case of Diplomatic Symbiosis: France, Israel and the Former French Colonies in Africa, 1958–62"

Gadi Heimann

2015 | Journal of Contemporary History | DOI: 10.1177/0022009415596059

Źródło

[23] "What makes them tick: Challenging the impersonal ethos in International Relations"

Gadi Heimann, Zohar Kampf

2020 | Cooperation and Conflict | DOI: 10.1177/0010836720979012

Źródło

[24] "Cooptation in great power rivalries: A conceptual framework"

Gadi Heimann, Andreas Kruck, Deganit Paikowsky, Bernhard Zangl

2024 | Contemporary Security Policy | DOI: 10.1080/13523260.2024.2430022

Źródło

[25] "The Benefits of Friendliness: The Consequences of Positive Interpersonal Relations for Interstate Politics"

Gadi Heimann, Zohar Kampf

2022 | Foreign Policy Analysis | DOI: 10.1093/fpa/orac001

Źródło

[26] "Partnership in Leadership: Why and How Do Leading Powers Extend Managerial Privileges to Junior Partners?"

Gadi Heimann, Deganit Paikowsky, Nadav Kedem

2021 | Security Studies | DOI: 10.1080/09636412.2021.1951835

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: f88a861e-8377-47ef-bb29-96dc96b51ed8